

TARTU ÜLIKOOL  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooniosakond

# **KOMMUNIKATSIOONIJUHTIMINE KOHALIKUS OMAVALITSUSES**

Magistritöö

Romek Kosenkranius

Juhendaja: Kaja Tampere, PhD

Tartu  
2005

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD .....	7
1.1. Suhtekorralduse teooria .....	7
1.1.1. Suhtekorraldus juhtimisfunktsioonina .....	7
1.1.2. Kommunikatsioonijuhi roll organisatsioonis .....	12
1.1.3. Kommunikatsioonijuhtimine omavalitsuses .....	15
1.2. Organisatsiooni juhtimisteooriad .....	18
1.2.1. Juhtimine .....	18
1.2.2. Otsustamisprotsess .....	22
1.3. Kommunikatsiooni normatiivne regulatsioon .....	24
1.4. Ülevaade uurimisobjektist .....	29
1.4.1.1. Pärnu ja linna juhtimine .....	29
1.4.1.2. Pärnu Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine .....	32
1.4.2.1. Jurmala ja linna juhtimine .....	39
1.4.2.2. Jurmala Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine .....	41
1.4.3.1. Vaasa ja linna juhtimine .....	44
1.4.3.2. Vaasa Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine .....	46
2. UURIMISKÜSIMUSED JA –METOODIKA .....	50
2.1. Hüpotees ja uurimisküsimused .....	50
2.2. Metoodika .....	52
2.3. Andmekogumismeetodid .....	54
3. UURINGU TULEMUSED .....	59
3.1. Omavalitsuste küsitlustulemused .....	59
3.1.1. Pärnu Linnavalitsus .....	59
3.1.2. Jurmala Linnavalitsus .....	66
3.1.3. Vaasa Linnavalitsus .....	70
3.2. Linnavalitsuste uuringu tulemused .....	73
3.2.1. Olulisemad järeldused kommunikatsioonijuhtimise praktikast .....	73
3.2.2. Olulisemad järeldused ankeet-küsitlusest .....	77
4. Ettepanekud omavalitsusele .....	83

KOKKUVÕTE .....	85
<i>Summary</i> .....	88
Kasutatud kirjandus .....	90
Kasutatud allikad .....	91
LISAD	
Lisa 1 Omavalitsuse küsitluse ankeedi näidis .....	93
Lisa 2 Pärnu Linnavalitsuse küsitlusandmed .....	110
Lisa 3 Jurmala Linnavalitsuse küsitlusandmed .....	122
Lisa 4 Vaasa Linnavalitsuse küsitlusandmed .....	133
Lisa 5 Jurmala ametniku joonis oma organisatsioonist .....	145
Lisa 6 Vaasa ametniku joonis oma organisatsioonist .....	146
Lisa 7 Vaasa ametniku joonis oma organisatsioonist .....	147
Lisa 8 Vaasa ametniku joonis oma organisatsioonist .....	148

## SISSEJUHATUS

2003. aasta kevadel kaitses käesoleva töö autor Tartu Ülikoolis oma bakalaureusetööd teemal “Suhtekorraldus juhtimisfunktsioonina kohalikus omavalitsuses Pärnu Linnavalitsuse näitel”. Töö teemaks oli kommunikatsioonijuhtimise osa omavalitsuse juhtimises ja selles jõuti järeldusele, et suhtekorraldus on kindlasti osa linnavalitsuse, kui avalik-õigusliku organisatsiooni, juhtimisprotsessist.

Käesolev magistritöö on jätkuks autori bakalaureusetööle, milles käsitletakse kommunikatsioonijuhtimise rolli ja efektiivsust omavalitsuse juhtimises. Autor tugineb oma töös kahe Balti ja ühe Põhjamaa riigi omavalitustes läbiviidud uuringutele, mis peaksid kinnitama tema väiteid juhtimisprotsesside edukuse ja efektiivsuse sõltuvust suhtekorralduslikest tegevustest s.h. kommunikatsioonijuhtimisest.

Pärnu, Vaasa ja Jurmala kohalike omavalitsuste juhtimisstruktuurid ei ole seejuures valitud selleks juhuslikult: vaadeldavad objektid toimivad sarnastes tingimustes, kuigi Soome riigi areng on võimaldanud sealsel kohalikul omavalitsusel toimida teistes tingimustes ning suhtekorraldusega on sealsetes omavalitsustes tegeletud aastakümneid. Seega on, tunduvalt väiksema omariikluse kogemusega Balti riikide omavalitsustel, selles valdkonnas palju positiivset õppida ja vältida soomlaste vigu. Autor on arvamusel, et Eesti, Soome ja Läti omavalitsuse juhtimisprotsesside standardid ning kommunikatsioonijuhtimine toimib sarnastel alustel. Seda põhjustel, et kõik kolm riiki on Euroopa Liidu liikmed ja liitumise nimel omavalitsuse juhtimisstandardeid ühtlustanud, mistõttu toimivad ka kommunikatsioonijuhtimises sarnased põhimõtted.

Käesoleva magistritöö autor on üle 10 aasta töötanud suhtekorraldajana avalikus teenistuses, viimased neli ja pool aastat Pärnu Linnavalitsuse avalike suhete juhina. Magistritöö koostamise käigus tutvus autor põgusalt Jurmala ja Vaasa omavalitsuste töökorraldusega kommunikatsioonijuhtimise vallas. Samuti viis autor nimetatud omavalitsuste töötajate kaasabil läbi kõigis kolmes omavalitsuses organisatsiooni seisundit hindavad uuringud s.h. puudutasid uuringud kommunikatsioonijuhtimisega seotud aspekte.

Magistritöö koosneb neljast osast. Esimeses osas käsitletakse suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise teoreetilisi aspekte, mis aitavad avada küsimuse olemust. Samuti tutvustatakse põgusalt uuringu võrdlusobjekte, kirjeldatakse nende juhtimisprotsesse ja kommunikatsioonijuhtimise printsiipe ning -korraldust. Praktikuna kasutab autor selleks enda poolt kogutud ja isiklikule kogemusele toetuvat informatsiooni.

Teises osas tutvustab autor uurimisküsimust ja uurimisülesannet, samuti tutvustab oma töös kasutatud uurimismeetodeid ja -praktikaid. Olulisema küsimusena kerkib töös esile teema – millised on efektiivsed kommunikatsioonijuhtimise praktikad omavalitsustes erinevate riikide arengu taustal ja millist tähtsust omab kommunikatsioonijuhtimine ning selle positsioon organisatsioonis efektiivseks omavalitsuse juhtimiseks?

Kolmandas osas on esitatud uuringute tulemused ning analüüsitud ankeetküsitlustes kogutud tulemusi. Nendest analüüsides põhjal teeb töö autor peamised järeldused vaadeldavate omavalitsuste kommunikatsioonijuhtimise efektiivsusest ning soovib leida vastused küsimustele, kuidas mõjutab hea kommunikatsioonijuhtimine organisatsiooni üldist juhtimist ja edukust.

Neljas osa sisaldab kokkuvõtet käsitletud teemast ja toob esile uurimisküsimusele otsitud vastused. Samuti esitab autor omapoolsed soovitused omavalitsusele kommunikatsioonijuhtimise paremaks korraldamiseks organisatsioonis ehk parima võimaliku mudeli kasutamiseks omavalitsuse juhtimiseks. Seega on töö ka praktiline väärtus. Töö lõppu on lisatud veel olulisemad materjalid, mis olid aluseks töös toodud teemade käsitlemisel ja täiendavad tööd vajalikke detailidega, s.h tabelitega.

Töös on kasutatud kommunikatsiooni- ja organisatsioonijuhtimise teoreetikute materjale sellistelt autoritelt, nagu J. E. Grunig, N. A. Hart, S. Black, M. Weber, R. Alas jt.

Samuti on kasutatud mitmeid Eesti Vabariigi, Läti Vabariigi ja Soome Vabariigi normatiivakte ja dokumente, mis käsitlevad omavalitsuste toimimise ja

organisatsioonide kommunikatsioonijuhtimise protseduure ning teaduslikke artikleid ja kirjutisi ja uurimusi Pärnu, Jurmala ja Vaasa linnavalitsuste kohta.

Autor tahab tänada Tartu Ülikooli õppejõude Kaja Tampere ja Kristina Reinsalu, kes olid suureks abiks käesoleva töö käigus läbiviidud uuringute koostamisel. Suur osa käesoleva töö õnnestumisel on Pärnu Linnavalitsuse töötajatel, kes abistasid autorit 2004. aastal uuringu läbiviimisel ning Jurmala ja Vaasa Linnavalitsuste ametnikel. Eriline tänu kuulub siinjuures Vaasa linnavalitsuse administratiivdirektor Veli-Matti Laitinen'ile ja hr Raimo Rahuala'le ning Jurmala Linnavalitsuse avalike suhete nõunik pr. Veronika Ramane'le.

# 1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Suhtekorralduse teooria

### 1.1.1. Suhtekorraldus juhtimisfunktsioonina

Autor lähtub seisukohast, et organisatsiooni juhtimine põhineb kommunikatsioonil ja kommunikatsioonijuhtimist oskuslikult korraldades saavad suhtekorraldajad muuta juhtimist paremaks ning seega organisatsiooni tegevust efektiivsemaks. Mida paremad võimalused on kommunikatsioonijuhil osaleda otsuste vastuvõtmise protsessi juures, seda kvaliteetsemad on organisatsiooni juhtimisotsused. Seda toetab J.E. Grunig väites, et organisatsioonid saavad olla efektiivsed, kui nad määratlevad oma eesmärgid, mis on sobilikud strateegilistele sihtrühmadele ja organisatsioonis kommunikatsiooni eest vastutav juht kuulub juhtkonda. Suurepärane PR-töötaja või -osakond uurib keskkonda ja toob järjepidevalt sihtrühmade sõnumeid otsustamisprotsessi (J.E. Grunig 1992)

Ameerika Ühendriikide ja Lääne-Euroopa praktikas eeldatakse, et kui suhtekorraldaja suhtleb organisatsiooni publikutega ja täidab teabe-edastaja e. kommunikaatori rolli otsuste tegemise protsessis, osaleb ta kindlasti juhtimisprotsessis. J.E. Grunig (1992) kirjutab oma raamatus “Meisterlikkus suhtekorralduses ja kommunikatsioonijuhtimises”, et suhtekorraldus-juhtide eriroll on otsustusprotsessis olla teabe edastajad ja nad suhtlevad publikutega, et anda publikute vaateid edasi kõrgtasemel otsustajatele organisatsioonis – nad edastavad otsustajatele poliitiliste otsuste võimalikud tagajärjed. Samad seisukohad on kandumas üle ka Eesti suhtekorralduse praktikasse, esialgu küll visamalt, kui arvata võiks. Eesti praktikas nähakse suhtekorraldajas tihti vaid informaatori rolli, kes organisatsiooni publikutele edastab juhtkonna sõnumeid.

Läänemaaailma praktikas on suhtekorraldus kujunenud organisatsioonide strateegilise juhtimise osaks. Viited sellele protsessile leiame ka Habermasilt. Jürgen Habermas kirjutab oma raamatus “Avalikkuse struktuurimuutus” suhtekorralduse sekkumisest strateegilisse juhtimisse järgmiselt: “Maailmasõdade-vahelisel perioodil hakkasid mõned suured ettevõtted kooskõlastama oma strateegiat ka avalikkussuhete aspektist. USA-s osutus see kasulikuks, eriti rahvusliku konsensuse atmosfääris pärast

sõttaastumist aastal 1940. Üldise leviku, ka Euroopas, leidsid uued tehnikad alles pärast sõja lõppu. Arenenud läänemaades on nad viimase kümne aasta vältel hakanud avalikkuse üle domineerima. Nad on saanud võtmefenomeniks avalikkuse diagnoosimisel” (Habermas 2001:255).

Habermas (1989) mõtestab avaliku sektori kommunikatsiooni strateegilisest ja kommunikatiivsest tegevuse kontseptsioonist lähtuvalt. Strateegiliste tegevuse juhtimises on kommunikatsiooni eesmärk sihtrühmade mõjutamine soovitud käitumise suunas. Kommunikatiivses tegevuses on kommunikatsiooni eesmärk ühiskonnas ühiste kokkupuutepunktide ja üksteisemõistmise leidmine.

Suhtekorralduse osa strateegilises juhtimises rõhutab ka J.E. Grunig (1992). Ta leiab, et organisatsioonid saavad olla efektiivsed siis, kui nad saavutavad oma eesmärgid ja selleks peavad organisatsiooni eesmärgid sobima organisatsiooni keskkonnaga, sest ainult siis ei takista keskkond organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide kooskõlastamisel, teda ümbritsevate publikutega, on tähtis roll suhtekorraldusel ja meisterlikust suhtekorraldustegevusest sõltub, kuidas organisatsioon oma eesmärgid suudab teda ümbritseva keskkonnaga sobitada.

Sam Black (1993) leiab, et PR peaks olema organisatsiooni integreeritud osa, mitte organisatsiooni kapriis ning organisatsioonide juhid peaks kasutama PR juhtimist ühe osana. Seega on viidatud autorid veendunud, et suhtekorraldus on juhtimise üks osa ja praktikas peaks suhtekorraldus „ulatuma” organisatsiooni strateegilise juhtimise tasandini.

Oluline aspekt on ka suhtekorraldaja praktika, milliseid meetodeid ta organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kasutab? Teoorias tuntakse nelja suhtekorralduse mudelit, mida suhtekorraldajad tavaliselt kasutavad kommunikatsioonijuhtimise kontseptsioonide väljatöötamiseks ja praktiseerimiseks. J.E.Grunigi (1992) kirjeldab neid järgmiselt:



1. Pressagentide mudel mis kehtib siis, kui kommunikatsiooniprogrammi eesmärgiks on organisatsioonist välise soodsa mulje jätmine, iseäranis massiteabevahendites;
2. Avaliku informatsiooni mudel, mille eesmärgiks on suhteliselt objektiivse informatsiooni levitamine massiteabevahendites ja kontrollitavates kanalites;
3. Mõlemasuunaline asümmeetriline mudel, mis on erinev eelnevatest mudelistest selle poolest, et selles kasutatakse uurimusi ja töötatakse välja sõnumeid, mille abil loodetakse saavutada publikute oodatud reaktsiooni;
4. Mõlemasuunaline sümmeetriline mudel, mis tugineb uurimustele ning kasutab kommunikatsiooni konfliktide juhtimiseks ja mõistmise parandamiseks strateegiliste publikutega. (Grunig 1992)

Praktikatest on siiski teada, et tavaliselt ei esine täiesti „puhtaid” mudeleid ja seetõttu esineb tegelikkuses väljatoodud mudelite erinevusi. Ka käesoleva töö autor leiab, et tema poolt vaadeldavates organisatsioonides ei esine päris puhtaid mudeleid, vaid pigem segu-mudeleid. J.E.Grunig leiab, et reaalsuses praktiseerivad professionaalsed suhtekorraldajad segumudelit mõlemasuunalisest asümmeetrilisest ja sümmeetrilisest mudelist, nn. segamotiivi mudelit (*mixed-motive model*). Professionaalsete PR-töötajate praktikas segamotiiv mudelis on domineerivam sümmeetriline kui asümmeetriline mudel. J.E. Grunigi meelest ei saa PR olla meisterlik, kui organisatsioon käsitleb suhteid teistega asümmeetriliselt: organisatsiooni enda kultuur on autoritaarne, manipuleeriv ja teisi kontrolliv. Meisterlik PR tugineb maailmavaatele, kus PR on sümmeetriline ja juhitud (Grunig 1992).

Selleks, et omada ülevaadet organisatsiooni ümbritsevatest publikutest, peavad juhid kasutama PR-osakonda, kelle peamiseks ülesandeks on ümbritseva keskkonna skaneerimine, info analüüs ja tulemuste esitamine juhtimistasandile. Sellise informatsiooni abil konstrueerivad otsuste langetajad keskkondi, milles nad oma otsuseid teevad ja saavad aimu oma otsuste tagajärgedest. J.E. Grunig (1992: 64 – 65) kirjeldab seda situatsiooni järgmiselt: „Kui organisatsioonid langetavad otsuseid, võtavad nad aluseks kujutused nii organisatsioonist endast kui organisatsiooni keskkonnast. Kujutus on organisatsiooniliikmete ühine organisatsioon ja selle

keskkonna tunnetus, mida nad kasutavad otsuste tegemiseks [...] PR praktikud mängivad tähtsat rolli keskkonna – ning organisatsiooni enda – tunnetuse vormimisel otsustajate hulgas.”

Organisatsiooni võime, olla paindlik ja vastuvõtlik oma sihtrühmade ootuste suhtes, on üks tema edukuse aluseid. Näiteks iseloomustab üht maailma edukamat ja 1886. aastal loodud ettevõtet Coca-Cola tema võime paindlikult käituda sihtrühmade suhtes. M. K. De Vries (2001: 55) leiab, et edukad on need ettevõtted või organisatsioonid, kes osakavad märgata muutusi keskkonnas ja arvestada nendega ning nad tulevad oskuslikult toime paradigma vahetumisega. Seega - oskavad end uuendada.

Grunig nimetab organisatsiooni ja publikute vahel töötavaid *kommunikatsioonijuhte* sillaehitajateks ning kirjeldab kuidas *sillaehitajad* peavad looma juhtimisinfo süsteemid, mis tagavad info liikumise otsustamisprotsessis vajalikesse vormidesse ja kohtadesse ning peavad korraldama informatsiooni liikumist nii, et see sobiks otsustusstruktuuri ja protsessiga. Keskkonna skaneerimine ja programmiuuringud on PR-is suhteliselt uudne tegevus (Dozier 1990). Ent informatsiooni koguja ja –töötaja roll on võti, mis avab kommunikatsioonijuhile juurdepääsu otsuste tegemisele juhtkonnas (Grunig 1992). Käesoleva töö autor leiab, et suhtekorraldaja peab efektiivse organisatsioonijuhtimise huvides toimima sillaehitajana välis- ja sisepublikutega, kuna organisatsioonisisised grupeeringud kuuluvad samuti organisatsiooni sihtrühma. Sellise tegevusega seab ta end paratamatult halvemasse positsiooni, sest oponeerivad nõuanded juhtkonnale ei ole tavaliselt neile meeltnööda ja suhtekorraldajat üritatakse otsustajate ringist tõrjuda.

Kogukonna tasandil kommunikatsiooni ja selle juhtimist uurinud Soome autorid leiavad Omavalitsuse Liidu poolt koostatud kogumikus „Kogukonna kommunikatsioon” (2001: 7) , et pidev kahe-suunaline kommunikatsioon omavalitsuste ja sihtrühmade vahel kergendab kodanike igapäevast suhtlemist ning hoiab korras omavalitsuse ja sihtrühmade vahelised suhted. Samuti tagab tasakaalustatud ja piisavamahuline infovahetus elanikkonnale võimaluse osaleda otsustamisprotsessides ning seeläbi omavalitsusel vastu võtta õigeid otsuseid.

Otsuste langetamise eel on organisatsiooni suhtekorraldajal vaja avastada kogukonnas otsustust vajavad probleemid ja koguda selleks informatsiooni. Suhtekorraldaja peab struktureerima otsuse vajava probleemi loogilises järjekorras. J.E.Grunig toetub, selles küsimuses, Radfordile (1977:149), kes on sõnastanud otsustust vajava probleemi struktureerimise protsessi kolm sammu: “ Esimene samm hõlmab probleemi tunnetamist ja informatsiooni kogumist probleemi enda kohta, võimalikke tegevuskäike, ning aktsioonide võimalikke tagajärgi tulevikus. Viimaseid väljendatakse stsenaariumi vormis. Teise sammuna hindavad otsustamisprotsessis osalejad intuiitselt või formaalanalüüsi abil probleemi strateegilist struktuuri (alternatiivsete stsenaariumite vormis), et hinnata eelistatavaid tulemusi. Kolmanda sammuna otsustamise protsessis otsustajad suhtlevad, peavad läbirääkimisi ja kauplevad üksteisega, et otsus välja selekteerida”(Grunig 1992).

Toetudes oma varasemale tööle, väidab autor, et eelpool toodud otsustusprotsessi kirjelduse jätkuks on veel neljas faas, mille sisuks on kommunikatsiooni korraldamine otsustajatelt otsusest huvitatud või neid puudutavate sihtrühmadeni.

Grunig (1992) kirjeldab, et efektiivseks suhtekorralduseks on - lisaks suhtekorralduse strateegilisele kogemusele - vaja ka administratiivset kogemust ning, et kriisisituatsioonides ei oma tehnilised oskused niivõrd suurt rolli kui strateegilised oskused. Avalikkussuhete head praktikat suurendab aktivistide väline surve ja praktiliste juhtumitega tutvumine suhtekorraldaja poolt, mitte aga niivõrd üldine haridustase.

Suhtekorraldus peab oma programmidega kaasama sihtrühmad ja seega kodanikud otsustusprotsessi. Warren Newman (1995) kirjutas suhetest kogukonna ja omavalitsuse vahel, et suhted kogukonnaga tähendavad kodaniku kaasamist kohaliku elu korraldamisse. Just demokraatlikes ühiskondades on otsustusprotsessi oluliseks argumendiks kujunenud avalikkuse kaasamine otsustamisse, kuna selline tegevus annab kohalikele omavalitsustele ja üldse avaliku sektori organisatsioonidele otsustele vajaliku legitiimsuse. Samuti on avalikkuse kaasamine otsustusprotsessidesse demokraatlikule omavalitsusel omane tegevus.

### **1.1.2. Kommunikatsioonijuhi roll organisatsioonis**

Tänapäeval kasutavad üha rohkem organisatsioonid oma suhtekorraldusliku tegevuse igapäevaseks korraldamiseks kommunikatsioonijuhte, PR-ametnikke ja –töötajaid. See tendents on progresseeruv ajalises dimensioonis – viimase 50 aasta jooksul on kasvanud suhtekorraldajate arv maailmas neljakordseks. Veelgi kiirem on see areng olnud erinevate ajaloolise taustaga riikides nagu Ida-Euroopa riikides, sh Eestis. Eestis on suhtekorraldajate arv viimase kümne aastaga kasvanud mitukümmend korda.

Praktilist suhtekorraldust kohtame järjest enam avalikus ja erasektoris. Philip Kotler leiab oma raamatus “Turunduse vaatenurgad”, et ettevõtted hakkavad üha enam oma raha suunama reklaamist suhtekorraldusse. Põhjus on Kotleri arvates selles, et reklaam hakkab, vaatajaskonna killustatuse tõttu, oma efektiivsust kaotama. Tarbijad eiravad järjest enam reklaami, kuna reklaamid liialdavad ja on erapoolikud. Samas teenivad reklaamifirmad rohkem reklaami pealt ning reklaam on kliendile lihtsamalt kontrollitav. Suhtekorraldus nõuab loovamat suhtumist ja aega ning selle teenuse eest on kliendilt keerulisem raha küsida (2003: 148-149).

Suuremate organisatsioonide eeliseks on nende võimalus pidada oma palgal suhtekorraldajat ja arendada PR-osakondi. Väiksemates organisatsioonides on suhtekorraldaja roll jagatud mõne teise töötaja ülesandeks või kasutatakse suhtekorraldusfirma teenuseid. Oma PR-osakonna või –töötaja eelised organisatsioonile on siiski ilmsed. Sam Black on nimetanud viis olulisemat eelist, miks peetakse vajalikuks suhtekorraldaja kuulumist organisatsiooni liikmena (ametnikuna):

1. PR juhtidel peab olema otsene juurdepääs tippjuhtidele ja seetõttu on hea, kui PR juht ja tippjuhtkond asuvad ühes struktuuris või hoones;
2. Organisatsiooni kuuluvad isikud oskavad paremini reageerida ajakirjanduse ja teiste osakondade pöördumistele;
3. Organisatsiooni liikmena on PR-töötajal parem ülevaade sisekliimast ning ta saab planeerida ja rakendada sisekliimat parandavaid programme;

4. Organisatsioon saab paremini informeeritud oma eesmärkidest ning töötajad orienteeruvad oma organisatsiooni edule;
5. Majanduslik kokkuvõtte võrreldes erinevatelt firmadelt sisseostetavate teenustega. (Black 1994:158)

Soome kommunikatsioonijuhtimist uurinud autorid leiavad kogumikus „Omavalitsuse kommunikatsioon” (2001: 9) , et kõige olulisem on selles protsessi kommunikatsioonijuhi – suhtekorraldaja positsioon organisatsioonis: „Kommunikatsioon on vaja korraldada niimoodi, et selle arendamise, koordineerimise ja realiseerimise eest vastutab konkreetne ametnik. Kogu omavalitsuse kommunikatsiooni korraldav ametnik peab alluma otse omavalitsuse juhile ja osakondade juhatajatele.

Heal tasemel kommunikatsioon eeldab, et kommunikatsioonijuht kuuluks omavalitsuse juhtkonda. Tal peab olema õigus osaleda kõigis juhtimisprotsessides ja õigus saada vajadusel piisavalt informatsiooni. Erijuhtudel peab kommunikatsioonijuht olema kõige paremini informeeritud isik omavalitsuses”

Suhtekorraldusfunktsiooni efektiivsuse seisukohast on oluline, millisele tasandile organisatsioon suhtekorraldaja positsioneerib ja milline on suhtekorraldaja osa otsustusprotsessides? Kaasaegsetes suhtekorraldusteooriates viidatakse organisatsiooni sees moodustavatele dominantsetele koalitsioonidele – igapäevaste otsuste langetajatele organisatsioonis – ja edukate suhtekorralduste puhul arvatakse sinna hulka professionaalset tööd tegevad suhtekorraldajad.

Toetudes Child'i konstruktsioonile kirjeldab J.E.Grunigi (1992) oma raamatus dominantseid koalitsioone organisatsioonis tekkiva rühmana, kellel on võim ja voli langetada organisatsiooni suunda, ülesandeid ja funktsioone puudutavaid otsuseid ning jõustada neid. Ta selgitab, et see võim võib muutuda juriidiliste dokumentidega institutsiooniks ja legitiimseks nende suhtes, kelle suhtes võimu rakendatakse ning dominantsed rühmad omandavad sellega võime kehtestada organisatsioonilisi struktuure ja strateegiaid pikema aja jooksul.

Otsustajate võim põhineb informatsioonil, mille alusel legitiimseid otsuseid langetakse ja seetõttu kuuluvad teoreetiliselt organisatsioonide dominantsetesse koalitsioonidesse isikud, kes korraldavad teadlikult organisatsioonides informatsiooni liikumist. J.E.Grunigi (1992) järgi liitub suhtekorraldaja dominantse koalitsiooniga põhjusel, et ta annab otsustajatel vajalikku informatsiooni, mille alusel konstrueeritakse keskkondi ja langetatakse nendes otsuseid. J.E.Grunig (1992) selgitab, et dominantne koalitsioon vajab otsuste langetamiseks informatsioon ja tihtipeale annavad seda informatsiooni otsustajatele *sillaehitajad*. *Sillaehitajad* on üksikisikud organisatsiooni sees, kes on sagedases kontaktis organisatsiooni keskkonnaga ning kes koguvad selekteerivad ning annavad edasi keskkonnast pärinevat informatsiooni dominantse koalitsiooni otsustajatele (Grunig 1992).

Kuid PR-praktikuid ei pääse koheselt organisatsiooni strateegiliste otsuste langetajate ringi, kuna neid peetakse tehnilise töö tegijateks, kuid informeeritus ja oskuslik tegutsemine, eriti kriisiolukordades, loovad suhtekorraldajale selleks head võimalused. “Keskkonna käärimine ja määramatus loovad praktikute jaoks võimalused osaleda strateegiliste otsuste langetamises. Infopuudus, info ebamäärasus või ebakindlus, kui asi puudutab võimalikku väljapääsu olemasolevast olukorrast, paneb otsustajad kõhkleva. Sellistes tingimustes on sillaehitajatel tähtis roll varustada otsustajaid informatsiooniga keskkonnas ettenägematutest asjaoludest. Käärimine ja määramatus suurendavad sillaehitajate tegevussagedust ja mõju otsuste langetamisel” (Grunig et al. 1992).

Vari ja Vecsenyi (1984) on väitnud, et grupilise otsustamise puhul eksisteerib viis kindlapiirilist osalusrolli:

1. Otsustajad, kellel on muuhulgas võim määrata otsustusprotsessi faaside väljundite kasutamist;
2. Ettepanekute tegijad, kelle võim piirdub soovitude tegemisega;
3. Ekspertid, kes annavad sisendandmeid modelleeritava probleemi struktuuri;
4. Konsultandid, kes annavad nõu probleemi tunnetusmeetodite valikul;
5. Soodustajad, kes ei osale otseselt otsustamisprotsessis, kuid soodustavad ekspertide koostööd (Grunig 1992).

J.E.Grunig (1992) leiab, et kommunikatsioonijuhi ülesanded sisaldavad juhtimisalaseid kui ka tehnilisi komponente ja PR juhid ei saa oma rolli täita, kui nende panus otsuste langetamisse piirdub vaid tehnilise tegevusega. Samas võib *sillaehitaja* ülesandeid täites keelata PR-töötajale täielik juurdepääs informatsioonile või otsustamisest osalemine põhjusel, et kaheldakse nende lojaalsuses. Leitakse, et kahtlus võib olla sillaehitaja ja organisatsiooni mittekuuluvate isikute suhteliselt tihedate kontaktide tagajärg. Grunig (1992) viitab Leifer ja Delbecqile kes kirjutasid, et "...sillaehitajad rikuvad organisatsiooni ja keskkonna vahelist demakratsioonijoont, mis kaitseb organisatsiooni liikmeid süsteemiväliste mõjutuste eest" (Leifer & Delbecq 1987:4). Seda demakratsioonijoont peab J.E.Grunig suuresti psühholoogiliseks: selle ning kohaliku kontseptuaalse raamistiku rikkumine seab kahtluse alla liikme kuuluvustunde. Sillaehitajat nähakse samastuvat pigem välis- kui sisehuvidega ja sõnumitoojat võidakse süüdistada halbade sõnumite toomises, olgu nende väärtus otsuste tegemisele kui tahes suur (Grunig 1992).

Grunigi (1992) järgi iseloomustab suurepärase kommunikatsioonijuhtimisega organisatsioone siiski osaleva kultuuri (*participative culture*) olemasolu, orgaaniline struktuur, sümmeetriline kommunikatsioonisüsteem ja kõrge rahulolu tööga, osalemine strateegilises juhtimises, strateegiliste kommuniaktsioonijuhtide poolne eestvedamine (*leadership*). Samuti aidatakse suurepärestes organisatsioonides kaasa naissoost töötajate karjäärile.

### **1.1.3. Kommunikatsioonijuhtimine omavalituses**

Igapäevases linnajuhtimises on peamiseks juhtimisinstrumendiks linnavalitsuste otsuste ja korralduste andmine. Selliste otsuste tegemist reguleerib tehniliselt Pärnu Linnavalitsuse reglement ja menetluse produktiks on dokument, mis annab linnavalitsusse pöördujale mingi õiguse või määratleb linna haldusterritooriumil elavale kogukonnale käitumise normid.

Vaadeldavate linnavalitsuse kommunikatsioonijuhid ei ole formaalselt juhtimisotsuste langetajad, õigusaktidega on nendeks vaid linnavalitsuse liikmed. Autori arvates

kuuluvad aga kommunikatsioonijuhid *dominantssesse koalitsiooni* seetõttu, et linnavalitsuse juhid võtavad vastu otsuseid PR-töötajate informatsiooni kasutades. Linnavalitsuse juhid konstrueerivad seega PR-töötaja informatsiooniga keskkondi, mille alusel võetakse vastu linnavalitsuse juhtimisotsuseid.

Kommunikatsioonijuhi kaasamine otsustamisprotsessidesse sõltub tema professionaalsusest, positsioonist, usaldusest tema vastu ja mitmetest teistest teguritest. Kommunikatsioonijuhi positsiooni organisatsioonis muudavad kriitilised olukorrad ja suhtekorraldaja eriline funktsioon organisatsioonis. Just kriitiliste situatsioonide ilmnemisel vajavad kõhkleva positsioonil otsustajad PR-töötaja abi, eelkõige informatsiooni sise- ja väliskeskkonna kohta, või tõrjuvad seda. Eriline positsioon organisatsioonis tuleneb PR-töötaja tegutsemisest n-ö. *sillaehitaja* rollis linnavalitsuse ja organisatsiooniväliste isikute vahel. Tihtipeale tuleb linnavalitsuse PR-töötajal lahenduste leidmiseks suhelda organisatsiooniväliste isikute ja nende sihtrühmadega, kellega suhtlemist peetakse juhtkonna seas ebasoovitavaks või kelle mõtteid on väljaspool tippjuhtide ringis väljakujunenud arusaamade või nägemuse raamistikku. Siinkohal tekitab suhtekorraldajal probleeme, kui kommunikatsioonijuhis ei näe juhtkond sõnumitoojat, vaid „opositsiooni”, kellest vabanemine on kergema vastupanutee valimine. Mis oleks juhtkonnale veel mugavam, kui juhtidele ebapopulaarseid sõnumeid ja juhtnõore jagav suhtekorraldaja, tõrjuda otsustajate ringist välja!

Autor nõustub J.E.Grunigu (1992:119) kirjeldusega sellistest situatsioonidest: “Kommunikatsioonijuht peab kõndima väga peent nõõri mööda. Ühest küljest peavad praktikud vastu seisma organisatsiooni keskkonna vaid osalisele kajastamisele, mis toob kaasa halvad juhtimisotsused. Teisest küljest jälle peavad praktikud olema ülimalt tundlikud tõsiasja suhtes, et nende tegevus võib esile kutsuda teiste otsustajate kahtlused ning nad võidakse otsuste langetamisest välja jätta. Pikema aja jooksul teenivad need praktikud, kes aitavad organisatsioonis paremaid otsuseid teha, ära kestva osaluse strateegiliste otsuste langetamises. Lühema aja kestel peavad praktikud säilitama dominantse koalitsiooni usalduse ka siis, kui nad annavad edasi organisatsiooni keskkonnast pärit häirivat ja üldse mitte teretulnud informatsiooni.



Käesoleva töö uuringu tulemuste abil määratleb autor kommunikatsioonijuhtimise positsiooni vaadeldavates omavalitsustes. Autor kasutab selleks organisatsiooniliikmete – tippjuhtide, keskastme juhtide ja ametnike – enda nägemust kommunikatsiooni ja suhtekorralduse rollist organisatsioonis.

Sisuliselt on otsuste tegemise toimetehhanismiks avalikkuse või huvigruppide soovid ja survegruppide poolt dikteeritud vajadus ning teiselt poolt valitsevate ringkondade kokkulepped ja soovid: linnavalitsuse korralduste ja otsuste väljaandmise ajendiks on nähtav või aimatav vajadus korraldada kohalikku elu või täita koalitsioonileppes, arengukavast või muust arengudokumendist tulenevaid ülesandeid, kodanike või huvigruppide otsene pöördumine või mõnest õigusaktist tulenev nõue. Pfeffer ja Salancik (1978:257) kirjutasid organisatsiooni välismõjude kohta: “organisatsioonid toimivad teiste nõudmiste järgi, või siis tegutsevad nii, et organisatsiooni aktsioonidele piiranguid seadvaid sõltuvusi juhtida”. Seega peavad otsustajad pidevalt oma missiooni eest võitlust pidama “välise rühmade ja huvide” seatud piirangute tingimustes. Et otsused vastaks siht- ja survegruppide ning valitsuskoalitsiooni huvidele on linnavalitsusel vaja toimivat kommunikatsioonisüsteemi: toimivat infovahetust, läbi viia kogukonna seiret ning kogutud info analüüsi. Samuti tähendab see kodanikelt ja huvigruppidele saadud pöördumistele reageerimist ning nende pöördumiste analüüsi. Ainult siis saab vastu võtta otsuseid, mis vältivad või vähendavad kogukonna disharmoniat ning luua uusi võimalusi kogukonna arenguks.

## 1.2. Organisatsiooni juhtimisteooriad

### 1.2.1. Juhtimine

Juhtimistegevust saab mitmeti defineerida. Tavaliselt mõistetakse organisatsiooni juhtimise all tegevust, mis suunatud organisatsiooni toimimise tagamisele ning eesmärkide saavutamisele läbi organisatsiooniliikmete käitumise ja ressursside suunamise. Kuna organisatsioonid ei toimi vaid ideaalsetes tingimustes, tuleb organisatsioonijuhtidel erinevatel tasanditel lahendada operatiivselt olukordi ja langetada otsuseid. Otsustusvõime ja õigus vastu võtta otsuseid tagab organisatsiooni toimimise, otsuste kvaliteet ja operatiivsus on sõltuvuses juhtide informeeritusest.

R. Alasi kirjeldab juhtimist viiest aspektist. Alasi järgi on juhtimine, kui tegevus suunatud organisatsiooni ja tema keskkonna tasakaalu säilitamisele ning on organisatsiooni eesmärkide saavutamine läbi ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise. Juhtimistegevus on suunatud sihtseisundite saavutamiseks läbi vastuolude tuvastamise, loomise ja ületamise protsessi. Juhtimine on ühtlasi inimeste tegevuste ja käitumiste sihipärast suunamine hästi talitsevaks tervikuks sulatamisel, et saavutada organisatsiooni eesmärgid. Juhtimistegevuse eesmärgiks võib olla teiste inimeste kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsess, mis toimub muutvas keskkonnas. Protsessi keskmeks on efektiivsuse ja säästlikkuse tasakaal organisatsiooni käsutuses olevate piiratud ressursside kasutamisel (Alas 2001a: 9).

Drucker leiab, et juhtimine tegeleb nii teoorias kui praktikas juriidilise isiku, üksikettevõttega – olgu siis tegu äriühingu, haigla, ülikooli vms. Juhtimistegevuse ulatus on seega õiguslikult defineeritud. See on alati olnud – ja on ka tänapäeval – peaaegu universaalseks eelduseks.

Eelduse põhjuseks peab Drucker traditsioonilist ideed käsutamiseõigusel ja kontrollil põhinevast juhtimisest. Juriidilise asutuse juhil on käsu- ja kontrolliõigus vaid tema institutsiooni piirides. (2003: 41)

Klassikalist juhtimise teooriat on kirjeldanud näiteks Henry Fayol, kelle arvates põhineb juhtimise teooria kahel peamisel aspektil: juhtimise elementidel ja –printsiipidel. Juhtimise elemendid ei avaldus siinjuures ilma kommunikatsioonita juhtide ja töötajate vahel. Juhtimiselemendid koosnevad tegevuse planeerimisest ja organiseerimisest (inimressursi korraldamisest), valitsemisest (ülesannete jagamisest töötajatele), alluvate juhtimisest ja juhendamisest, koordineerimisest (moodustatakse ühtne tervik eesmärgi saavutamise nimel) ja loomulikult kontrollist, kus juht võrdleb planeeritud eesmärkide ja tegeliku tegevuse kooskõla.

Fayol'i juhtimisprintsiiptides on kirjeldatud, kuidas juhid peaksid neid tegevusi rakendama ja organisatsiooni struktuuri 6 printsiipi kirjeldavad, kuidas organisatsiooni erinevad osad peaksid olema omavahel kokku pandud. Tugevalt struktureeritud ja hierarhiline organisatsioon on jagatud funktsionaalseteks osakondadeks ning kommunikatsioon levib vertikaalselt mööda tugevasti struktureeritud kanaleid pidi.

Organisatsiooni toimimise printsiipe kirjeldas ka Peter F. Drucker (2003:23): keegi organisatsiooni liikmetest peab omama võimu antud valdkonnas lõplikke otsuseid langetada. Kriisisituatsioonis peab keegi olema selgelt juhtpositsioonil. Kindel printsiip on kindlasti see, et võim ja vastutus peavad käima käsikäes.

Ruth Alas'i (Alas 2001a) järgi peetakse kõige sagedamini juhtimise ülesandeks nelja tegevust: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Planeerimise all mõeldakse eesmärkide püstitamist ja poliitika formeerimist ning protseduuride kehtestamist organisatsioonile. Organiseerimise käigus määratakse kindlaks kohustused, vastutused ja õigused. Eestvedamise sisuks on töötajate motiveerimine ja juhtimine organisatsiooni eesmärkide poole. Kontrollimine on standardite kehtestamine ja nende täitmise kontroll liikumisel eesmärgi poole. Need tegevused on omased tüüpilisele juhtimisprotsessile ja need tunnused on esindatud omavalitsuse juhtimise strateegilisel tasandil (Alas 2001a).

Eelnevast mudelist täiuslikum on Alex Mackenzie kirjeldatud kaasaegse juhtimisprotsessi kolme faasi 5-astmeline mudel, kus juhtimistegevused toimuvad rotatsioonis:

#### Strateegiline mõtlemise faas

1. Planeerimine: juhid määravad tegevuspoliitika ja eelarved, strateegia ja visiooni ning protseduurireed

#### Töökorralduslik tegevuse faas

2. Organiseerimine: luuakse organisatsiooni-struktuur (meeskond) ja määratakse nende tegevuse ja pädevuse piirid

#### Inimeste juhtimise faas

3. Mehitamine: valitakse "õiged" inimesed ülesandeid täitma, koolitatakse ja valmistatakse ette ülesande täitmiseks.
4. Suunamine: kindlustatakse eesmärkide saavutamine õiguste delegeerimise, motiveerimise ja töö koordineerimisega.
5. Kontroll: aruandlus ja tulemuste hindamine, vigade parandus ja töötajate töö hüvitamine (Mackenzie 1991).

Juhtimisteooriates käsitletakse kommunikatsiooni siduva protsessina, mis on omane igale juhtimisalasele tegevusele. Juhtimise siduv komponent on kommunikatsioon, mis tagab juhtimise toime ja efektiivsuse. Heinrich Ausmees poolt koostatud "Juhtimise aluste kogumikus" on toodud välja kommunikatsiooni iseloomustavad näitajad juhtimisteoorias: informatsioonivahetus on vajalik organisatsiooni ja keskkonna vahel, organisatsiooni sees, allüksuste, ülemuste ja alluvate vahel jne. Informatsioonivahetust organisatsioonis saab tõhustada, kui luua hästitoimiv tagasiside süsteem, regulaarsed informatsioonivood, reglementeerida juhtimistegevuste korda, soodustada informatsiooni teket, luua ettepanekute kogumise süsteem, võimaluse piires dubleerida informatsiooni ja kasutada kaasaegset infotöötlemise tehnoloogiat. Levinumad kommunikatsioonitakistused on halbade teadete filtratsioon, sobimatu juhtimisstiil, infokanalite ülekoormus, kohmakas organisatsioonistruktuur jne. Seega on kommunikatsiooniprotsess, juhtimisteooria seisukohast, juhtimisele omane tegevus (Ausmees 1996). Kommunikatsiooniprotsessi etappideks on idee väljatöötamine,

kodeerimine, kanali valik, edasiandmine ja dekodeerimine e. juhtimisotsuste edastamine alluvatele või väljapoole organisatsiooni.

Strateegilist juhtimist organisatsioonis kirjeldatakse kui ratsionaalset otsustamist. Tegevusest saadava tagasiside abil hinnatakse, kuidas eesmärkidele lähemale on jõutud ja tehakse strateegias vajalikke korrektiive. Tagasiside on osa organisatsiooni kontrolliprotsessist (Alas 2001b). Võimalike valikute vahel otsustamine on strateegilisele juhtimisele omane tegevus ka kohalikus omavalitsuses. Piiratud ressursid ja väljapoolt organisatsiooni tulevad soovid tuleb juhtidel kokku “sobitada”, arvestades organisatsiooni ressursse ja tegevussuundi ning sihtrühmadest väljakasvanud survegruppide soove ja vajadusi. Seega konkureerivad otsustamisprotsessis sisemised tegurid (võimalused, ressursid ja võimulolijate programmilised eesmärgid) väliste teguritega (sihtrühmade soovid ja survegruppide vajadused).

Organisatsiooni tüübist sõltuvalt on erinevad ka organisatsiooni strateegiate koostamise moodused. Henry Mintzberg sõnastas, toetudes oma uuringutele, kolm strateegia koostamise moodust. Riigiasutustele on omane *Kohanev lähenemistee*–tüüpi strateegia koostamise moodus, autori arvates on see ka omane kohalikule omavalitsusele. Tegemist on pigem olemasolevatel probleemidele reageerimise viisiga kui uute võimaluste otsimisega. Tähelepanu on koondunud eesmärkide järjestikku seadmisele ja strateegia on fragmentaarne (Alas 2001b:13). Kohalikus omavalitsuses on tegeletakse rohkem probleemide lahendamisega ning vähem tähelepanu ja ressursse jagub uute võimaluste otsimiseks ja realiseerimiseks.

Juhid jagunevad organisatsioonis juhtimisvaldkondade ja juhtimistasandite järgi. Juhtimistasandite järgi jaotatakse juhid kolme kategooriasse: tippjuhid, keskastme juhid ja esmatasandi juhid. Tippjuhi ülesandeks on organisatsiooni üldine suunamine ja tegevuste koostööstamine. Keskastme juhid tegelevad strateegiast lähtuvate tegevuskavade väljatöötamise, spetsialistide tegevuse suunamise ja alluvate tulemuste kontrollimisega. Esmatasandi juhid on üksiktoimingute tegemisel tehniliste täitjate suunajad ja nende tegevuse kontrollijad (Alas 2001a). Autori arvates langevad

väiksemate riikide omavalitsustes esmatasandi- ja keskastmejuhtide tasandid kokku, kuna omavalitsustes ei ole nii pikki hierarhilisi ahelaid.

Henry Mintzberg on toonud välja kümme olulisemat juhi rolli, neist kolm on infoga seotud rollid: juht info vastuvõtjana, info levitajana ja esindajana. Mintzbergi järgi otsib ja kogub juht mitmesugust infot ning esineb kui närvikeskus organisatsiooni tuleva ja organisatsioonis ringleva info suhtes. Info levitajana juht interpreteerib ja edastab infot ja esindajana edastab organisatsioonist väljapoole informatsiooni plaanidest, poliitikast, tegevusest ja saavutustest valdkonna eksperdina. Tegemist on tüüpiliste rollidega, mida tänapäeval kannab organisatsioonis kommunikatsioonijuht (Mintzberg 1973).

### **1.2.2. Otsustamisprotsess**

Otsustamisprotsessi peetakse kõige olulisemaks osaks juhtimisprotsessis. Otsustamine on siduv protsess, mis on omane juhtimisele. Otsustamiseks nimetatakse tihti valikute tegemist erinevate alternatiivide vahel. Ideaalolukorras peaks otsustajad saama tagasiside otsuste mõjust ühiskonnas ja oleks ühtlasi otsustusprotsessi viimaseks etapiks. Samas on otsustusprotsess spiraali mööda toimuv protsess, mis algab pärast tagasiside saamist uuesti, et langetada eelmisest parem (korrigeeriv) otsus ning leida seeläbi, näiteks organisatsiooni toimimisele, parem lahendus.

Teoorias eristatakse kolme otsustamismudelit: a) bürokraatlik b) professionaalne-kollegiaalne c) poliitiline.

Hierarhilise struktuuriga organisatsioonile on üldjuhul omane bürokraatlik otsustamise mudel: otsustamine põhineb ratsionaalsetel kriteeriumitel ja formaliseeritud protseduuridel ning on suunatud defineeritud eesmärkide saavutamisele võimalikult säästlikult. Professionaalset-kollegiaalset otsustamise puhul langetatakse otsused universaalsete kriteeriumite ja mitteformaalsete reeglite abil isikutevahelise suhtlemise käigus (Alas 2001a).

Otsustamise etapid on oluliste otsuste puhul järgmised (Bateman, Snell 1996: 85):

1. probleemi tunnetamine;
2. põhjuste diagnoosimine;
3. alternatiivsete lahendusvõimaluste väljatöötamine;
4. sobiva variandi valik;
5. otsuste ellurakendamine;
6. tulemuste hindamine ja tagasiside

Väheoluliste otsuste puhul järgmised:

1. lahendusvõimaluste uurimine,
2. valik
3. otsuste ellurakendamine (Alas 2001a: 64).

Eristatakse programmeeritud ja mitteprogrammeeritud otsuseid. Programmeeritud otsuseid tehakse olukorras, kus otsustamise reeglid on juba olemas ja otsuse langetajad peavad toimima vaid nende järgi. Mitteprogrammeeritud otsuseid tehakse erakorralistes, halvasti määratlevates olukordades ja neil otsustel võib olla organisatsiooni käekäigule suur mõju. Need on tihti strateegilised otsused (Alas 2001a: 64)

Ideaalolukordades peaks juht-otsustaja valdama kogu vajaminevat infot ja et vältida väärotsuste tegemist, vajavad juhid informatsiooni erinevate otsuste variantide mõjude kohta. Alasi viitab Daftile (1995:202) kes on koostanud skaala, kuhu võib paigutada iga otsustamisjuhtumi ja mis määrab ära otsuse läbikukkumisvõimalused sõltuvalt juhile kättesaadavast infost. Skaala neli alajaotust on (alates läbikukkumise riski madalamast astmest):

- määratus: kogu info on otsustajale kättesaadav ja risk madal;
- risk: info kättesaadav ja eesmärgid selged, kuid lahendusvariantide väljavaated ebaselged muutuva keskkonna tõttu;
- ebamäärasus: juhil on teada eesmärk, kuid puudub vajalik info alternatiivsete lahenduste ja keskkonnamuutuste kohta;
- mitmemõttelisus: lahendatav probleem ja eesmärgid on ebaselged, alternatiivide ja otsuse võimalike tagajärgede kohta pole infot (Alas 2001a).

### 1.3. Kommunikatsiooni normatiivne regulatsioon

Eesti on Euroopa Liidu liige ja seetõttu peavad kohalikud omavalitsused arvestama Euroopas kehtivate normide ja tavadega informatsiooni jagamisel ning elanikkonna kaasamisel omavalitsuse otsustusprotsessidesse. Näiteks sätestab 25. juunil 1998. a. Euroopa riikide ministrite poolt allkirjastatud Aarhuse Konventsiooni, mis reguleerib elukeskkonda puudutava informatsiooni andmise kohustuse elanikkonnale ja avalikkuse osalemise kogukonda puudutavate otsuste tegemisel. Selle konventsiooni alusel on inimestel õigus nende elukeskkonda puudutavale informatsioonile, õigus osaleda nende elukorraldust muutvate otsuste tegemisel.

Euroopa Liidu riikide omavalitsuse tegevus peab olema kooskõlas Euroopa Omavalitsuste Hartaga, mis rõhutab omavalitsuste tegevuse avalikkuse põhimõtet ja seda põhimõtet sisaldavad ka omavalitsuse tegevust reguleerivad õigusaktid. Seega on oma olemuselt normatiivsed nõuded avalikus sektoris informatsiooni avalikustamisele Soomes, Lätis ja Eestis sarnased ning nende riikide kohaliku omavalitsuse kommunikatsiooni korraldamise alused kattuvad paljuski kehtiva normistikuga. Nii on informatsioonivabadus sätestatud kõigi kolme vaadeldava riigi põhiseadustes.

Kohalike omavalitsuste tegevust reguleerivad õigusaktid, mis on kooskõlas Euroopa Liidu normidega ja seetõttu on need sarnased Soomes, Lätis ja Eestis. Näiteks on Eestis kehtiv Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus sarnane Soomes kehtivale Omavalitsuse seadusele (Kuntalaki) ja Läti (linnade ja külade - *autor*) kohalike omavalitsuse tegevust korraldavale seadusele (The Law „On Local Governments”). Seetõttu ei esine nende riikide omavalitsuste toimetehhanismides suuri erinevusi, küll aga leiab teatud erinevusi omavalitsuste struktuurides. Siinjuures sarnaneb Soome omavalitsuse struktuurne ülesehitus ja toimetehhismõtted rohkem Läti omavalitsusega. Läti kohaliku omavalitsuse seadus sätestab, et üle 5000 elanikuga omavalitsustes on ette nähtud linnadirektori ametikoht. Selline ametikoht eksisteerib ka Soome omavalitsustes, kuid mitte Eesti omavalitsuses.



Soome Vabariigi Omavalitsuse seaduse § 27 sätestab, kuidas omavalitsus peab võimaldama inimeste osalemise kohaliku omavalitsuse tegevuses. Sama seaduse § 29 sätestab, et omavalitsus peab informeerima oma tegevusest, pooleliolevatest projektidest, otsustest ja otsuste mõjudest elanikkonda. Soomes kehtiv omavalitsuse seadus kohustab omavalitsust avalikustama teenuste osutamisega, keskkonnakaitsega, omavalitsusemajanduse ja maakasutusega seotud informatsiooni teemad; samuti peab elanikke informeerima, kuidas elanikud saavad esitada oma küsimusi ja ettepanekuid omavalitsuse eelnõude ettevalmistajatele ja otsustajatele teistes küsimustes.

Läti Põhiseaduse § 101 sätestab kodanike õiguse osaleda kohalike omavalitsuste töös ja valimistel, seda õigust täpsustab Läti kohaliku omavalitsuse seadus, mis paneb omavalitsusele kohustuseks kaasata kodanikke omavalitsuse tegevusse ning oma tegevusest informeerimise kohustuse, samuti informatsiooni jagamise kohustuse kodaniku pöördumisel.

Eesti õigusnormid näevad ette elanikkonna kaasamise otsustamise protsessidesse ning võimaldavad avalikku arutelu enne otsustamist ja avaliku arvamusega arvestamist. Näiteks sätestavad Planeerimis- ja ehitustegevust reguleerivad õigusaktid detailplaneeringu või üldplaneeringu vastuvõtmise protsessis kohustusliku avaliku arutelu ning mehhanismid avaliku arvamuse arvestamiseks. Otsustusfaasis on linnavalitsusel avalikkuse teavitamine kohustuslik. Pärnu Linna põhimääruse (2001, 13) § 40 lõige 3 sätestab, et linnavalitsuse määruste eelnõud koos seletuskirjadega avalikustatakse enne nende vastuvõtmiseks esitamist Pärnu linna veebilehel ja pannakse välja üldiseks tutvumiseks linnakantseleis.

Otsustamisprotsessi lõpp-faasis peab linnavalitsus kindlustama elanikkonna informeerituse vastuvõetud õigusaktidest. Pärnu Linnavalitsuse põhimääruse § 40 lõige 4 näeb ette vastuvõetud linnavalitsuse õigusaktide avalikustamise Pärnu linna veebilehel ja nende väljapaneku üldiseks tutvumiseks linnakantseleis. Üksikaktide puhul teavitatakse asjasse puutuvaid isikuid otse adressaadile otsuse saatmisega. Linnavalitsuse põhimääruse (2001, 13) § 41 lõikes 5 on sätestatud, et Linnavalitsuse

korraldused saadetakse täitjatele ja teistele asjaosalistele hiljemalt nende jõustumisele järgneval tööpäeval.

Eesti kodanikele tagab passiivse informatsioonivabaduse 15. novembril 2000. a. vastu võetud Avaliku teabe seadus (RT I 2000, 92, 597) , kus üsna täpselt on nimetatud see informatsiooni, mis peab olema avalikkusele kohaliku omavalitsuse ja riigiasutuste poolt kättesaadavaks tehtud kodanikele Interneti kodulehekülje või meediakanalite kaudu. Omavalitsus on kohustatud seaduses loetletud informatsiooni avalikustama seaduses nõutud aja jooksul ja viisil. Seaduse järgi on kogu kohaliku omavalitsuse valduses olev dokumentatsioon avalik, välja arvatud see osa, mis võib kahjustada eraisiku õigusi, näiteks eraelu saladuse puutumatust. Seega on Eestis loodud õigusaktidega eeldused, mis võimaldavad igale kodanikule juurdepääsu kohaliku omavalitsuse tegevusele ning kogukonna elukorraldust puudutavate otsuste tegemisele.

Läti Avaliku teabe seadus (*Freedom of Information Law*) kehtib 1999. aasta algusest ja on üsna sarnane Eesti vastavale seadusele, kuigi inglisekeelses tõlkes on seadus üsna lakooniline ja ei lasku niimoodi nüanssidesse, kui Eesti ja Soome avaliku teabe seadus. Samas on seaduses sätestatud ametivõimude kohustus jagada kodanikele informatsiooni ning sätestatud selle kohustuse täitmise tingimused.

Ka Soome õigusnormid lähtuvad demokraatlikest tavadest ning seavad eesmärgiks kaasata avalikkus üldsust puudutavate otsuste tegemisse ja muuta läbipaistvaks ametnikkonna, s.h. omavalitsuse, tegevus. Oluline funktsioon on seadusest tulenev funktsioon informeerida kodanikkonda omavalitsuse tegevusest ning informeerida kodanikke avalikest teenustest.

Soome avaliku sektori kommunikatsiooni eesmärk on luua sellised tingimused, mis võimaldavad kodanikel realiseerida inimõigusi ja demokraatiat. Kommunikatsiooni funktsioonideks on anda kodanikele informatsiooni avaliku sektori tegevusest ja kodanikele mõeldud teenustest. Samuti on avaliku sektori kommunikatsiooni eesmärgiks võimaldada kodanikel osaleda [ kohaliku omavalituse – R.K.] otsustamise protsessis (Eskelin, 2005: 38).

Soome Põhiseaduse §2 lg. 2 sätestab, et üksikisikul on õigus osaleda ühiskonna ja elukeskkonna arendamisest. Samuti sätestab Soome Põhiseadus § 12 sõna- ja avalikustamise vabaduse, samadel põhimõtetel nagu seda teeb Eesti Põhiseadus. Samad sätted on fikseeritud Läti Vabariigi Põhiseaduses. Kogumikus „Omavalitsuse kommunikatsioon” kirjutatakse: „ [Soome – R.K.] Omavalitsuse elanikel on õigus teada, kuidas ühiseid asju aetakse, samuti osaleda omavalitsuse tegevuses ja avaldada selles osas arvamust. Aktiivne, õigeaegselt toimuv elanikkonna informeerimine ja infovahetus loovad elanikkonnale võimaluse osaleda omavalitsuse ühistegevuses ning tegutseda kogukonna ühe liikmena. Kommunikatsioon toetab omavalitsuse arengut ja aitab kaasa elanikkonna elu paranemisele. Kommunikatsioon tõstab ühtlasi omavalitsuse mainet.” (SLL, 2001: 7)

Soome Vabariigi Avalikustamise seadus (Julkisuuslaki) vastab enamjaolt Eesti Avaliku teabe seadusele ja see kehtestati Soomes vaid aasta varem – 1999. aastal. Seaduses toodud põhimõtted on väga sarnased Eestis vastuvõetud Avaliku teabe seadusele. Näiteks kirjeldab Soome seadus, sarnaselt Eesti AvTS, dokumendi ja ametliku dokumendi mõiste ning dokumendi mõiste erisusi (JL § 5) ja § 6 sätestab ametnikele dokumendi avalikustamise kohustuse, samuti nimetab dokumendid, millele avalikustamise kohustus ei laiene ( dokumendid kriminaalasjas, tellimuse-hanke ettevalmistavad dokumendid, eelõude projektid jt. asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud dokumendid). Mõlemad võrreldavad seadused nõuavad avalikustamisel isikuandmete kaitsest kinnipidamist.

Sarnasusi leiab veelgi: näiteks sätestab Eesti Avaliku teabe seadus, sarnaselt Soome avalikustamise seadusele, eraõiguslikult isikult ametniku kätte jõudnud dokumendi avalikustamise nõude ( JL § 7), igaühe õiguse tutvuda ametlike avalike dokumentidega ja nõude, et avalikustamisele mittekuuluva dokumendi osast tuleb avalikustada ikkagi see osa infost, mida võib avalikustada (JL § 10). Sarnasusi esineb ka dokumentide kaitsenõuete rakendamises: avalikustamise seadustes on sätestatud avalikustamisele mittekuuluvate dokumentide kaitse ja keeld ametnikele mitte kasutada oma valdusesse saadud infot isiklikel eesmärkidel ja ametnikele kohustuse kaitsta tema valdusesse

saadud informatsiooni ebaseadusliku kasutamise eest kolmandate isikute poolt (JL § 22, 23)

Töö autor leidis siiski ka erinevusi Soome avalikustamise seaduses ja Eesti Avaliku teabe seaduses. Näiteks ei leia me Eesti vastavast seadusest ametnikele määratud kohustust toota kodanikele informatsiooni. Selline nõue esineb aga Soome avalikustamise seaduse § 20: lisaks sellele, et ametnikud peavad hoolitsema selle eest, et dokumendid ja nende loetelud oleks kättesaadavad raamatukogudes, Internetis jm. , peavad ametnikud tootma ka ise informatsiooni, mis võib kasulik olla ühiskonnale ja üksikisikutele.

Kohaliku omavalitsuse tasandil on Soome riigi omavalitsuste suhtekorralduse ajalugu, võrreldes Eesti ja Lätiga, aastakümneid pikem. Kogumikus „Omavalitsuste kommunikatsioon” (Kunnan viestintä) on toodud välja fakt, et kohalike omavalitsuste kommunikatsioonist hakati rohkem rääkima 1950-ndatel aastatel ja eelkõige peeti silmas kohamarketingi ja suhtekorraldust (SLL, 2001: 42). Soome suuremates linnades tekkisid informatsioonivahendamise juhised 1960-ndatel aastatel ja pressiesindajate ametikohad 60-ndate lõpus ja 70-ndate alguses. Näiteks Tampere linn andis 1963. a välja juhendi, mis sisaldas muuhulgas käitumisõpetust, kuidas ametnikud peaksid uudist sisaldava või paljusid kodanikke puudutava informatsiooni toimetama ajakirjandusele (samas).

Aastal 1977. sätestati Soome omavalitsuse seaduses informatsiooni jagamise nõue ja 1978. aastal andis Soome Linnade Liit välja näidisjuhendi linnade infojagamise korraldamiseks (2001: 43). 1978. aastal oli pressiesindaja 10 linnal ja aastal 1985 kaheksateistkümmel omavalitsusel. 1995. aastal vastu võetud uus omavalitsuste seadus määratles varasemast täpsemalt informatsiooni jagamise kohustuse ning seadustas võimalused, kuidas kodanikud saaks kohaliku omavalitsuse otsustusprotsessidest osa võtta. Seaduses oli näiteks täpsemalt määratletud omavalitsuse kohustus selgitada kodanikule, kuidas ta saab ta eelnõu kohta esitada küsimusi ja teha ettepanekuid otsustajatele ja eelnõu ettevalmistajatele. 1995. aastal vastuvõetud seadusemuudatus arvestas Euroopa Liidu nõuetega elanike informeerimise korraldamisel ja nende kaasamisel otsustusprotsessidesse (samas).

## **1.4. Ülevaade uurimisobjektidest**

### **1.4.1.1 Pärnu ja linna juhtimine**

Pärnu linn on üks viiest Eesti suurimast linnast ja 30-ruutkilomeetrisel territooriumil elas aastal 2004 43600 inimest. Soodne asukoht Pärnu lahe kaldal ning looduslik liivarannik, mis avaneb merele lõunasse, on teinud Pärnust tuntud kuurortlinna. Suvel külastab Pärnu linna u. 400000 turisti, Skandinaavia turistidele on linn tuntud oma sanatooriumite ja taastusravi keskustega. Eestis ja lähivälismaal teatakse Pärnut Eesti Suvepealinna nime all, kuna kuurortlinna suvitusvõimalused ja kultuuriprogramm on muutnud linna aastatega atraktiivseks ka siseturistile. Linna omanäolisust rõhutab ajaloolised ehitismälestised, kuurortlinna arhitektuur ja süsteemne parkidevöönd. (Pärnu arvudes 2004)

Samuti on Pärnu tööstus- ja sadamalinn, väljaveo poolest on Pärnu sadam Eesti üks suurimaid sadamaid, linnal on hea maantee ja raudtee ühendus. Puitu, metalli ja kala töötlev tööstus on optimaalse suurusega ning seetõttu ei välista Pärnu eksistentsi kuurortlinnana ja tagab tööjõu nõudluse omavalitsuse territooriumil. Riigiasutustes toimunud reformide tõttu on Pärnu saanud üheks neljast regionaalsest keskusest.

Kohaliku omavalitsuse juhtimisorganiks Pärnu Linnavolikogu ja Linnavalitsus. Neist esimene valitakse linna hääleõiguslike kodanike poolt kohalike omavalitsuste valimistel iga nelja aasta järel ning juhib oma otsuste ja määrustega kohaliku elu kohaliku omavalitsuse territooriumil. Linnavolikogus on 33 liiget ning vastavalt linna põhimäärusele, valib linnavolikogu endi hulgast volikogu esimehe ja aseesimehed. Samuti on moodustatud volikogu alalised ja ajutised komisjonid ning volikogu valib linnapea ja kinnitab linnapea poolt pakutava valitsuse koosseisu.

Pärast kohalike omavalitsuste valimisi moodustavad enim hääli saanud erakonnad volikogus koalitsiooni ja sõlmivad koalitsioonileppe, milles nimetatakse ära tähtsamad tegevused ja eesmärgid linna arendamises ning juhtimises. Tegemist on poliitilise programmiga ja kokkuleppega erinevate erakondade huvide realiseerimiseks. Kui linnavolikogu pole rahul linnavalitsuse või üksiku linnavalitsuse liikme tegevusega,

algatab volikogu vähemalt neljandiku volikogu liikmete nõudmisel umbusaldusmenetluse. Umbusaldusmenetlus toimub Pärnu linna põhimääruses sätestatud korras. Pärnu Linnavolikogu käib reeglina koos üks kord kuus – iga kuu kolmandal neljapäeval. Volikogu arutab ja võtab vastu oma istungil määrusi ja otsuseid, mis on aluseks kohaliku elu korraldamiseks. Nende määruste ja otsuste eelnõud valmistab ette üldjuhul linnavalitsus ning neid arutavad eelnevalt volikogu juures tegutsevad komisjonid (Pärnu Linna Põhimäärus 2001, 13)

Pärnu linna igapäevast operatiivjuhtimist ja volikogu otsuste täitmist korraldab 5-liikmeline linnavalitsus, mida teenindavad linnavalitsuse 145 ametikohaga kaheksa struktuuriüksust. Linnavalitsuse liikmeteks on linnapea, kolm abilinnapead ja üks linnavalitsuse liige, kes igapäevaselt linnajuhtimise ülesandeid ei täida. Linnapea on ühtlasi Pärnu Linnavalitsuse kaheksa struktuuriüksuse juht, abilinnapead vastutavad linnaelu toimimise eest oma valdkondades ning koalitsioonileppes nimetatud poliitika elluviimise eest.

Linna juhitakse korralduste ja otsuste väljaandmisega, mis antakse välja volikogu poolt antud pädevuse piires ja on täitmiseks kohaliku omavalitsuse territooriumil. Pärnu Linnavalitsuse põhimääruse (2001, 13) § 28 lg. 2 on sätestatud: “Linnavalitsus realiseerib käesoleva paragrahvi 1. lõikes nimetatud ülesandeid õigusaktide andmise, majandus-tegevuse, kontrolli ja elanike kaasamise kaudu”

Pärnu Linnavalitsuse kaheksa struktuuriüksust on osakonnad: rahandus-, majandus-, kultuuri-, haridus-, sotsiaal- ja planeerimisosakond, linnakantselei ja sisekontrolli osakond. Osakondade ja kantselei koosseisus on väiksemaid struktuuriüksused (teenistus), samuti on ametnikest moodustatud erinevate ülesannete täitmiseks ja projektide elluviimiseks töörühmi ja komisjone. Struktuuriüksuste juhtide ametikohad ei ole poliitilised ametikohad.

Linnavalitsuse kaheksas teenistuses olevad ametnikud on nimetatud ametisse ja tegutsevad Avaliku teenistuse seaduse alusel. Nende tegevus on reglementeeritud õigusaktidega ning nad valitakse ametisse professionaalsuse alusel. Ametnike tegevus

on avalik ja nad vastutavad oma tegevuse eest õigusaktides ettenähtud korras (RT I 1995, 16, 228).

Pärnu Linnavalitsuse ajalugu algab 1990. aastast, kui Pärnu Linna Rahvasaadikute Täitevkomitee nimetati ümber Pärnu Linnavalitsuseks. 1994. aastast oli linnavalitsuses palgal pressiesindaja, kelle ülesandeks oli linnavalitsust puudutava info edastamine ajakirjandusele ning elanikkonna informeerimine linnavalitsuse tegevusest (Treuberg 2001). Sellest ajast rakendus linnavalitsuses pressiagentide ja hiljem avaliku informatsiooni mudel. Organisatsiooni püüdlused olid suunatud massiteabevahendites soodsa *publicity* poole ning massiteabevahendite ja kontrollitavate infovahendite kaudu püüti levitada objektiivset informatsiooni linnavalitsuse kohta (Grunig 1992).

Teadlikule suhtekorraldusele hakati rohkem tähelepanu pöörama 1999. aastal ja 2000. aastal palgati avalike suhete nõunik, kelle tööülesannete hulka kuulus muuhulgas kommunikatsioonijuhtimine ja tegelemine suhtekorralduse planeerimisega. Pärnu Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimist korraldas avalike suhete nõunik, kelle alluvuses töötas aastatel 2001- 2004 keskmiselt 4- 5 ametnikku.

Näiteks kuulusid 2001. aasta sügisel Pärnu Linnavalitsuse kantselei koosseisus PR-meeskonda järgmised ametnikud:

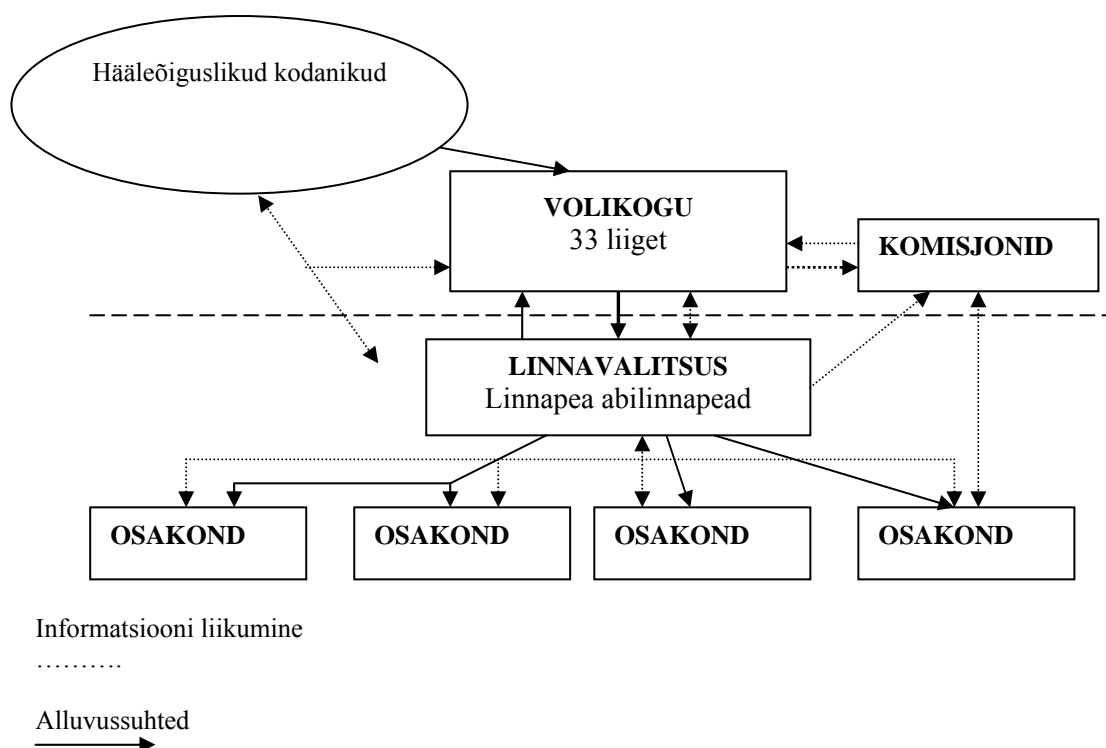
- avalike suhete nõunik (grupi juht);
- info vanemspetsialist (pressiesindaja);
- välissuhete- ja protokollinõunik;
- (infoalua) sekretär-asjaajaja;
- kodulehekülje toimetaja.

Linnavalitsuse kommunikatsiooniplaani elluviijatena olid saanud vastava meediasuhtluse ning avalikkusele esinemise koolitusi osakondade sekretärid (7) ja tippjuhid (11). Avalike suhete nõunik allus otse linnapeale.

2003. aasta lõpus ja 2004. aasta kevadeks olid paljud 2000. aastal seatud strateegilised eesmärgid suhtekorralduses täidetud või täitumas ning poliitiline juhtkond otsustas, hoolimata avalike suhete nõuniku protestist, PR-töögruppi vähendada miinimumini. Kaotati pressiesindaja ametikoht ning pressiesindaja ametiülesanded anti üle avalike suhete nõunikule, kodulehekülje toimetaja viidi IT teenistuse koosseisu ning muudeti välissuhete nõunik ja protokolli nõuniku funktsionaalsust, suunates nad üldiste kantselei

ülesannete täitmisele. Näiteks asus välissuhete nõunik organiseerima juhtkonna ja ametnike välissõite (piletite ja hotellide broneerimine, kohtumiste kokkuleppimine jne.) ja väliskülaliste protokollilist vastuvõttu. Linnavalitsuse struktuuris tegeleb alates 2005. aastast kommunikatsioonijuhtimisega avalike suhete nõunik üksinda.

**Joonis 1.1 Pärnu omavalitsuse juhtimine**



#### 1.4.1.2 Pärnu Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine

Organisatsiooni bürookraatliku mudeli tunnusteks on hierarhiline struktuur ja otsustamine põhineb ratsionaalsetel kriteeriumidel ning formaliseeritud protseduuridel. Pärnu Linnavalitsuse otsustamisprotsessi iseloomustavad bürookraatlik ja professionaalne-kollegiaalne mudel ja kommunikatsiooniprotsess on juhtimisprotsessi üks osa. Kommunikatsioonijuhtimine on integreeritud juhtimisprotsessi otsustamisprotsessi kaudu. Mittestandarddsed otsused tehakse juhtide ja tipp-



spetsialistide ühistel nõupidamistel, mis viitab professionaalsele-kollegiaalsele otsustamismudelile.

PR-töötajate ülesandeks on kommunikatsiooni korraldamine kogukonna ja linnavalitsuse vahel kõikides otsustamisprotsessi neljas etapis. Eriti oluline on see lahendi ja otsuse formuleerimise faasis, kuna sellest sõltub tihti otsuse legitiimsus.

Otsuseid langetavad ametnikud ja juhid vajavad teavet, millised on kogukonna ootused probleemi lahenduse osas, sest elanike heakskiit ja rahulolu lahendusega on korrelatsioonis edaspidi otsust täitva kogukonna liikmete hulgaga. Juhtimise seisukohalt on linnavalitsuse jaoks olulise tähtsusega kahesuunaline sümmeetriline kommunikatsioon sihtrühmade, sidusrühmade ja linnavalitsuse vahel. Pärnu Linnavalitsuse ja kogukonna vahelises kommunikatsiooniprotsessis esineb terve rida näiteid, mis on iseloomulikud mõlemasuunalisele asümmeetrilisele mudelile. Linnavalitsus arendab sõnumeid, mis tõenäoliselt veenavad strateegilisi publikuid käituma nii, nagu linnavalitsus seda neilt ootab ja rohkelt näiteid mõlemasuunalisele sümmeetrilisele mudelile linnavalitsus püüab vastu võtta sõnumeid kogukonnalt ning vastata (edastada) kogukonnale sõnumitega, mis väldivad ja lahendavad konflikte, soodustavad üksteisemõistmist ning parandavad koostööd omavalitsuse ja kogukonna vahel. Linnavalitsus reageerib elanike soove arvestades väliskeskkonnast saabuvatele signaalidele ning väljastab oma tegevusest informatsiooni sihtrühmadele.

Otsustamisprotsessi esimeses faasis korraldab kommunikatsioonijuht informatsiooni kogumist linnavalitsuse siht- ja sidusrühmadelt. Kogukonna soovid ja vajadused jõuavad läbi kodanikke teenindavate ametnike või ajakirjanduse vahendusel nendeni, kes kohaliku omavalitsuse territooriumil elukorralduseks vajalikke otsuseid teevad.

Otsustamisfaasi teises faasis edastavad PR-töötajad ise või vastavad ametnikud keskkonnast kogutud ja läbi analüüsitud info otsustajateni, et otsustajad saaksid sellele informatsioonile toetudes ette valmistada kogukonda rahuldavaid lahendeid. Informatsiooni kogumine ja analüüs põhineb linnavalitsuses ümbritseva keskkonna monitooringul. Linnavalitsuse PR-töötajad korraldavad igapäevaselt ajakirjanduses

ilmuva materjali monitooringut, et saada ülevaade avalikkuse seisukohtadest üldistes küsimustes, kriitikast ja kodanike pöördumistes ilmnevaid tendentse. Linnavalitsuse liikmed saavad kord päevas lühiülevaate ajakirjanduses ilmunud materjalidest ning korra nädalas põhjalikuma analüüsi ühiskonnas levivatest arvamustest linnavalitsuse tegevuse või seisukohtade suhtes. Samuti analüüsitakse PR-töötajate poolt organisatsioonide, riiklike struktuuride ja isikute avalikke või suunatud pöördumisi ning sihtrühmadega kohtumistel saadud informatsiooni. Informatsiooni kogutakse ka linnakodanike küsitlustest erinevates valdkondades ja linnaosade elanike kohtumistel tõstatunud küsimuste analüüsides.

Lõhe linnavalitsuse käsutuses olevate ressursside ja võimaluste ning soovide vahel tingib sageli ka ebapopulaarsete otsuste vastuvõtmise. Eeltoodud põhjusel ootavad linnavalitsuse tipp-juhid suhtekorraldajalt ja PR-töötajatelt informatsiooni, milliseid perspektiivseid otsuseid peetakse sihtrühmade poolt ebapopulaarseteks. Ka ootavad nad kommunikatsioonijuhilt, et toimiks kogukonnale suunatud kommunikatsioon, mille eesmärgiks on kogukonnale argumenteeritult selgitada ebapopulaarsete otsuste vajalikkust. Samuti soovivad linnavalitsuse juhid, et auditooriumile suunatud PR-sõnumitega mõjutataks kogukonda käituma nii, nagu seda soovitakse näha. Soovitakse, et PR-töötajad levitaks linnavalitsuse tegevuse kohta informatsiooni, mis on positiivselt vastuvõetavad linnavalitsuse sihtrühmadele. Professionaalsest eetikast lähtuvalt saavad PR-töötajad avalikkusele levitada vaid seda informatsiooni, mis on linnavalitsuse tegevuse kohta adekvaatne ja õige.

Otsustajad peavad lähtuma otsuste tegemisel oma programmilistest eesmärkidest: arvestama koalitsiooni kuuluvate poliitiliste toetusrühmadega ja seetõttu peab Pärnu Linnavalitsus otsustamisprotsessis oluliseks kommunikatsiooni volikogus koalitsiooni kuuluvate poliitikutega. Kuigi ükski õigusakt seda otseselt ei nõua on Pärnu Linnavalitsuses üsna levinud, et olulisemad ja problemaatilisemad otsused arutab linnavalitsus enne otsustamist läbi ka koalitsiooninõukogus.

Neljandaks on kommunikatsioonil oluline roll juhtimisprotsessis otsuste teatavakstegemisel kogukonnale, sest selle funktsiooni puudumisel ei ole linnaelu

juhtimiseks tehtud otsustel mõju või on see vähene. Teada on juba Vana-Rooma riigist Senati otsuste teatavakstegemise tähtsust, keskajast on teada heeroldi ülesanne rahvale ametlike teade väljakuulutamisel. Linnavalitsuse kommunikatsioonistrateegia on seadnud ülesandeks tagada linnaelanikele ja teistele linnavalitsuse sihtrühmadel informatsiooni jagamise õigeaegselt ja piisavas mahus. Informatsiooni väljastamise mudeli toimimise eest vastutab linnavalitsuse kommunikatsioonijuht, kes korraldab otsustusprotsessi avalikustamise õigusaktides nimetatud viisil. Laiemat elanikkonda puudutavate ja uudisväärtust sisaldavate otsuste teatavakstegemise piisavas mahus korraldab linnavalitsuse pressigrupp, üksikisikut ainuisikuliselt puudutavaid otsuseid teeb teatavaks osakonna infoandja – sekretär.

Avalikkuse või huvigruppide ning linnavalitsuse vahelise kommunikatsiooni initsiaator tihti olnud kommunikatsioonijuht või väljastpoolt organisatsiooni otsusest huvitatud survegrupi esindaja. Üldjuhul informeerib linnavalitsuse pressitöötaja vähemalt ajakirjandust toimuvatest otsustusprotsessidest, passiivsel kujul on informatsioon paigutatud linna koduleheküljele, kus igaühel on võimalik sellega huvi korral tutvuda. Harva näitasid, vaadeldaval perioodil, otsuse formeerimise faasis dialoogi-initsiatiivi üles linnavalitsuse tippjuhid. Seda põhjusel, et kardeti otsuseprojektile võimaliku kriitikat, mis vähendab otsustajate poliitilist kapitali. Autori arvates on selline otsuseprojekti eelnev kriitika vajalik ja linnavalitsuse kommunikatsiooni üks eesmärgi selles faasis on koguda sihtrühmadelt kriitilist tagasisidet.

Arvestades tehnilisi võimalusi ja lähtuvalt vajadusest võimaldada informatsioonile juurdepääs seadustes ettenähtud viisil, kasutab linnavalitsus oma otsuste teatavakstegemiseks järgmisi kanaleid:

- Pärnu linna kodulehekülge ([www.parnu.ee](http://www.parnu.ee));
- võimaldab otsustega tutvumist linnavalitsuses ja linnaasutustes
- korraldab kodanikele olulisemate ning huvipakkuvamate otsuste avalikustamise ajakirjanduses ja kohtumistel elanikkonnaga;
- informeerib otsusega seotud kodanikku kirjalikult (otsepostitus);
- avaldab informatsiooni ajakirjanduses.

Seega on Pärnu Linnavalitsuses PR-töötajatel täita oluline roll otsustamisprotsessis ja tagada eelkõige sellise kommunikatsiooni toimimine, mis varustab kodanikke piisava hulga informatsiooniga linnavalitsuse tegevusest ja kodaniku võimalustest saada informatsiooni avalikest teenustest ning osaleda ka ise otsustamisprotsessis. Efektiivne kommunikatsioonijuhtimise protsess tagab legitiimsed ja head otsused, mille poole linnavalitsus pidevalt püüdleb.

Kommunikatsiooniprotsesside korraldamine ja juhtimine linnavalitsuses on kommunikatsioonijuhi oluline ülesanne ning selles valdkonnas strateegiliste ja taktikaliste otsuste langetamine kuulub linnavalitsuse avalike suhete nõuniku ja temaga koos töötavate PR-töötajate kompetentsi. Kommunikatsioonijuhtimine toimus, vaadeldaval perioodil, aastal 2000 väljatöötatud suhtekorraldusstrateegia alusel, samuti on välja töötatud kogu linnavalitsuse ametnikkonnale avalikkusega suhtlemise reeglid.

Omavalitsuse tegevust reguleerivatest õigusaktidest ettenähtud kommunikatsioonitegevus oli linnavalitsuses korraldatud järgmiselt:

- Pärnu Linnavalitsuse istungid toimusid igal esmaspäeva hommikul, istungid olid kinnised ja nendest võtsid osa linnavalitsuse liikmed, linnasekretär, istungite inspektor, avalike suhete nõunik, õigusnõunik, linnaarst, volikogu nõunik, info vanemspetsialist, volikogu esimees ning harva ka aseesimehed. Pärast istungit korraldas avalike suhete nõunik briifingu ajakirjanikele, kes olid kohale tulnud. Seejärel saadeti meediale pressiteade ning avalikustati internetis ülevaade vastuvõetud otsustest. Ülevaate istungist said e-posti vahendusel ka kõik linnavalitsuse ametnikud ja isikud, keda otsus puudutas (suurema hulga kodanike puhul neid inimesi ühendanud organisatsiooni juhtorganid).

Teisipäeviti toimus linnavalitsuse laiendatud nõupidamine, millest võtsid osa linnavalitsuse liikmed ja struktuuriüksuste juhid. Nõupidamisel olid otsustamisel organisatsiooni igapäevategevust ja ekstra-ordinaarseid lahendusi nõudvad päevakorraküsimused ning nõupidamise materjalid avalikustati linnavalitsuse ametnikele Intranetis, samuti sai informatsiooni otsuste ja lahenduskäigu kohta probleemi tõstatanud või otsusest sõltuvad isikud. Teema laiema kõlapinna korral informeeriti otsustest ka ajakirjanikke, otsused ise muudeti kättesaadavaks Internetis.

- Reedeti toimusid linnavalitsuses nõupidamised, mille teemaks tulevased otsuseprojektid linnavalitsuses. Tegemist on linnavalitsuse laiendatud koosoleku koosseisuga (teisipäevane koosseis), kus arutati läbi võimalikud lahendused otsust ootavatele küsimustele. Samuti arutati koosolekutel järgmise perioodi (nädala) linnavalitsuse tööplaani ja avalikkuse diskussiooni vajavad teemasid. Nädala tegevusplaanid, otsusteprojektid ja nendega seonduvad probleemid saadeti e-postiga ülevaatenähtuna linnavalitsuse ametnikele. Samuti avalikustati linnavalitsuse tegevuskava olulisemad punktid organisatsioonisiselt ja -väliselt.

Avalikustamisele läksid erinevad detailplaneeringute ja arengukavade projektid, samuti kõik need küsimused ja päevaprobleemid, mille puhul linnavalitsus soovis teada avalikkuse seisukohti. Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhi ülesanne oli kaasata otsustamisprotsessi linnakodanikud, keda otsus otseselt või kaudselt puudutab. Vastava tegevusega oli võimalik vähendada otsusest tulenevaid riske enne otsuse vastuvõtmist. Peamiselt kasutas kommunikatsioonijuht selleks ajakirjanduse vahendusel diskussiooni algatamist, mille käigus saavad siht- ja huvigrupid väljendada oma arvamust perspektiivse lahenduse suhtes.

Mitmed õigusaktid annavad kodanikule võimaluse tutvuda linnavalitust puudutava informatsiooniga. Sellise informatsiooni kodanikele kättesaadavaks tegemine on samuti PR-töötajate ülesanne ja selleks kasutati Interneti kodulehekülje toimetaja ressursi.

Linnavolikogu kommunikatsiooniprotsess toimib sarnaselt linnavalitsuse omaga. Linnavolikogu informatsiooni sisendina toimib linnavalitsus, kes tavaliselt vajalikud otsuste eelnõud volikogule otsustamiseks saadab. PR – töötajate roll volikogu otsuste langetamisel on reguleeritud töökorralduse tavade ja normidega.

PR-töötajate rolliks volikogu otsustusprotsessis on:

- probleemi tõstatamise faasis koguda infot väliskeskkonnast probleemi kohta ja edastada see linnavalitsuse juhtidele – volikogu otsuste formuleerijatele;
- nõustada otsustajaid lahenduste väljatöötamisel – ennetades otsusega kaasneva võimalike riskide ja minimaliseerides konflikte;

- tagada kommunikatsioonisüsteemi toimimine avalikkuse ja linnavolikogu (linnavalitsuse kantselei) vahel probleemi alguse ja lahenduse vahel;
- lahendust sisaldava otsuse vastuvõtmisel korralda informatsiooni liikumine sihtrühmadeni, keda probleem ja selle lahendus puudutab.

Linnavalitsuse sees on õigusnormidele ja tavadele toetudes tekkinud kindel rühm inimesi, kellel on võim ja voli langetada igapäevaseid juhtimisotsuseid. Need on linnavalitsuse liikmed, osakondade juhatajad ja struktuuriüksuste juhid. Kirjanduses nimetatakse neid ametnikke “dominantse koalitsiooni” kuuluvateks isikuteks. Kuna see sama otsustajate ring valmistab ette suurema osa volikogu eelnõusid - volikogule otsustamiseks – on nende käes ka strateegiliste otsuste formeerimise õigus ning formaal-juriidiliselt langetab linna strateegilisi otsuseid linnakodanike poolt valitud volikogu. Linnavalitsusest väljastpoolt kuuluvad sellesse rühma linnavolikogu koalitsioonipoliitikud, kellel on suurem poliitiline võim ja otsustusõigus just strateegiliste otsuste langetamise osas.

Samas on linnavalitsuse PR-ametnikele jäetud õigus määrata strateegilisi publikuid ja strateegiaid, kuidas sihtrühmadeni jõuda – seega otsustusõigus oma suhtekorraldamise valdkonnas. Kuid neil ei ole linna juhtimisotsuste langetamisel hääleõigust, vaid otsuste tegemisel konsultandi roll. Samuti oli PR-ametnikel võimalus viibida otsuste sündimise juures ja olla informeeritud otsuste tagamaadest.

Aastas tootis kommunikatsioonijuht (koos alluvatega) keskmiselt 160 pressiteadet ja korraldas 45 pressikonverentsi või briifingut. Erinevate diskussioonide algatamiseks meedias saadeti ajakirjandusele aastas keskmiselt 120 korda materjale, mille põhjal algatati kohalikus meedias mingi teema 80% juhtudel. Keskmiselt iga kahe kuu tagant korraldati kohtumisi linnaosade elanikega ja kaks korda aastas toimuvad nädalased üritused „Avatud uste nädal linnavalitsuses” linnavalitsuse tegevuse tutvustamiseks.

Linnavalitsuse PR-ametnikud toimetasid ja andsid välja u. 450000 krooni eest publikatsioone, mis tutvustasid Pärnut ja linnavalitsuse tegevust. Sama suur summa

kulus linna tutvustamiseks külalistele, samuti kasutati keskmiselt 220000 krooni aastas linnaelu tutvustavale materjalile.

#### **1.4.2.1 Jurmala ja linna juhtimine**

Jurmala on 25 km kaugusel Riist läänesuunas asuv kuurortlinn, asub Riia lahe kaldal 30-kilomeetri pikkusel rannikul. Jurmala on Pärnu sõpruslinn ja seda linna kutsutakse Läti suvepealinnaks ning oma tuntuse just eelmise sajandi 30-ndatel aastatel Riia suvitus-eeslinnana. Linna iseloomustab hooajalisus - paljud hooned täituvad elanikega vaid suveks ja suvel linnaelanike arv kolmekordistub, Riist ja kogu Lätist sõidetakse siia puhkama. Linnas puuduvad suured tootmisettevõtted ja sadam, suuremad tööandaja on sanatooriumid ja turismiettevõtted, rõhku pannakse suviste kultuuriürituste korraldamisele ning puhkajate teenindamisele. Residentide arv on u. 30000 inimest, neist suurem osa lätlased.

Jurmala kohaliku omavalitsuse struktuur on sätestatud Läti Vabariigi seadusega linna duuma, rajooni volikogu ja valladuma saadiku staatuse kohta (LV MaD, 2004, p. 2) ning on erinev Eesti kohaliku omavalitsuse struktuurist.

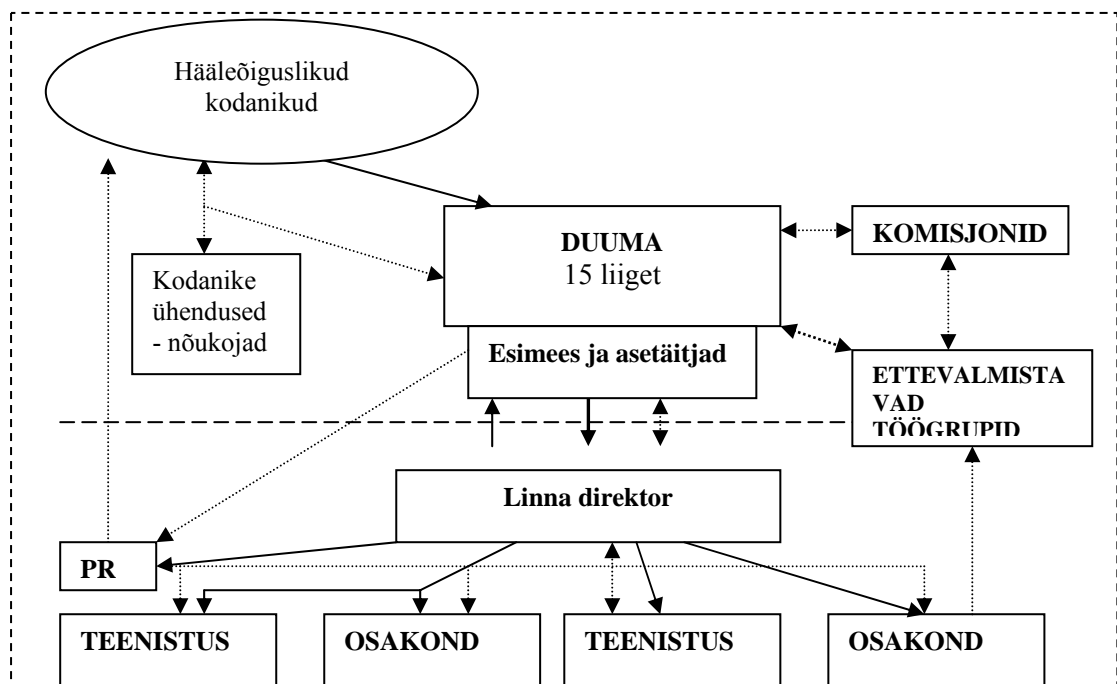
Linna juhib 15-liikmeline Duuma (Domes), mis valitakse hääleõiguslike linnakodanike poolt 4 aastaks. Duuma töö juhib esimees, esimehe esimene asetäitja ja esimehe asetäitja, kellel on oma vastutusvaldkonnad. Duumaesimehe esimene asetäitja vastutusalas on linna munitsipaalpolitsei, finants-, administratiiv-, revisjoni-, majandus-, turismi- ja kultuuritegevuse juhtimine ning aseesimehe vastutusalas koolide tegevuse juhtimine.

Duuma istungid toimuvad iga nädalal, istungite vaheaegadel valmistavad otsuseid vajavaid küsimusi ette Duuma saadikutest koosnevad alalised komiteed ja valdkondade spetsialistidest moodustatud komisjonid. Duumas tegutseb 7 komiteed – finants-, kultuuri-, spordi-, turismi-, kuurorti-, transpordi-, majanduse- ja arengukomitee – igas komitees 5 – 7 liiget, v.a. finantskomitees 10 liiget. Komisjone on Duumas 20 ja nende koosseisus on Duuma liikmeid ja linnakodanikke isikuid. Lisaks on Duuma juurde

moodustatud 6 konsultatiiv-nõukogu erinevates linnaelu valdkondades, kuhu kuuluvad ühiskondlike organisatsioonide ja linnakodanike ühendused.

Jurmala Linnaduuma otsuseid viib igapäevaselt ellu Jurmala Linna administratsioon, mida juhib töölepingu alusel töötav (linna)direktor, kes palgatakse ametisse Duuma poolt. Direktori alluvuses töötab 70 ametnikust koosnev administratsioon, kuhu kuuluvad dokumentide registreerimise osakond, registriteenistus, elamuteenistus, rahandusosakond, koopiate valmistamise keskus, tervisekaitse osakond, haridusosakond, suhtekorraldus- ja välissuhete osakond, spordiosakond ja keskkonnaosakond. Osakonnad on väiksed, mõnes on vaid 2-3 ametnikku. Eraldi linna järelevalve teenistustena töötavad arhitektuuri-, ehitusjärelevalve-, muinsuskaitse- ja linnaplaneerimise osakonnad, samuti juhib Duuma munitsipaalpolitsei tööd.

**Joonis 1. 2. Jurmala omavalitsuse juhtimine**



Informatsiooni liikumise ja alluvussuhete skeem.



Jurmala Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhiks on avalike suhete nõunik, kelle alluvuses töötab veel tehniline sekretär. Avalike suhete nõunik korraldab linnavalitsuse kommunikatsiooni väljapoole, seda pressiesindaja rollis. Avalike suhete nõunik korraldab sisemist kommunikatsiooni koostöös personalitöötajaga, kuid ressursi nappuse tõttu on sisesuhte korraldaja siiski personalitöötaja. Personalitöötaja on aga hõivatud rohkem personalitööga ja seetõttu on sisesuhete korraldamine läinud rohkem isevoolu teed. Väike kollektiiv soosib omavahelist tihedat suhtlemist ja see leevendab olukorda sisekeskkonnas. Avalike suhete nõuniku abistavad kommunikatsiooni korraldamises veel osakondade sekretärid, samuti toetavad tema tegevust linna administratsiooni juhtkond. Kommunikatsioonijuhi enda sõnul on vajadus vähemalt 1 – 2 PR-töötaja järel, kuna avalike suhet nõunik suudab täita vaid pressiesindaja rolli.

#### **1.4.2.2. Jurmala Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine**

Jurmala omavalitusorganite struktuur on hierarhiline ja toimib bürokraatlik juhtimise mudel. Kõrgeim juhtimisorgan on 15-liikmeline Duuma ja linnale vajalikke otsuseid langetatakse Duuma istungil. Otsuste täidesaatvaks instrumendiks on linna administratsioon.

Teise tasandi juhtimisorgan on linna administratsiooni juhtkond, kellele alluvad linnaadministratsiooni ametnikud. Igapäevaseid, oma tegevuseks vajalikke otsuseid, langetavad ametnikud iseseisvalt, tavaliselt on otsustamisõigus piiritletud osakonnajuhatajate pädevusega. Ametnike pädevuse tasand on standardsete otsuste tegemine osakonnajuhatajate suuniste alusel, kes omakord juhinduvad Duuma otsustest.

Jurmala Linnavalitsuses ei ole kommunikatsioonijuhtimine nii selgelt integreeritud otsustamisprotsessi, kui Pärnu või Vaasa linnavalitsustes. Üks selle põhjusi võib olla ressursipuudus – avalike suhetega tegeleb sisuliselt vaid üks töötaja, kellel oli täita peamiselt pressiesindaja funktsioonid. Jurmala Linnavalitsuse avalike suhete nõuniku peamiseks ülesanneteks oli kommunikatsiooni korraldamine, seda eelkõige informeerides elanikkonna erinevaid sihtgruppe linnavalitsuse igapäevasest tegevusest

meedia vahendusel. Meediakanalite huvi Jurmala vastu tõuseb suvel, kuna siis on Jurmala suvituslinn ja rohkem rahvast toob kaasa probleeme, mida meedia kajastab. Samas on meedia positiivseks lemmikteemaks kultuurisündmused Jürmalas, mis toovad palju positiivset vastukaja Lätis ja aitavad Jürmalat Läti suvepealinnana müüa.

Lühikese vaatlusaja käigus ei õnnestunud autoril koguda andmeid kommunikatsioonijuhi rutiinse kommunikatsiooni korraldava tegevuse kohta ning linnavalitsusel puudus kirjalik kommunikatsioonistrateegia. Vestluses selgus, et pressikonverentse ja briifinguid ei toimu tihti, kuna meedia huvi selliste ürituste vastu on vähene, valdavalt informeeritakse meediat pressiteadete vahendusel. Pressiteadete arhiivi või uudiseid koduleheküljel ei ilmu. Kommunikatsioonijuhil on isiklikud kontaktid ajakirjanikega, kuid mitte-formaalselt läbi ei käida ja mingeid tööväliseid üritusi koos ei korraldata.

Avalike suhete nõuniku funktsioon on korraldada meediamonitooringut ja pressis avaldatud kriitikale vajadusel vastata. Meediamonitooringust on palju abi igapäevase juhtimise korraldamisel ning seda infot kasutasid administratsioonijuhid olukordades, kus komisjonide ja töögruppide liikmed vajasisid informatsiooni otsuste eelnõude ettevalmistamisel.

Kommunikatsioonijuhi sõnul kasutavad kohalikke meediaväljaandeid opositsioonipoliitikud, et võimalolevaid poliitikuid kritiseerida ja see heidab ka halba varju kogu linnavalitsusele, kuigi linna administratsioon püüab poliitilisest võitlusest hoiduda. Üldiselt on meedia küll linnavõimu tegevuse suhtes aeg-ajalt kriitiline, kuid linnavalitsust puudutava informatsiooni meedias käsitlemine on üsna tagasihoidlik ja passiivne. Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhi sõnul oli kohalik meedia üsna ükskõikne vahendama informatsiooni omavalitsuse tegevusest ja meediasse oma uudiste saamine on raske. Seetõttu on linnavalitsus otsinud alternatiivseid lahendusi linnaelanike informeerimiseks, üks infokanal on neli kuni kuus korda aastas ilmuv infoleht, mida linnavalitsus välja andis ja kus avaldati linnavõimude poolt tehtud olulisemad otsused. Kahjuks ei taga nimetatud ajaleht diskussiooni linnavalitsuse ja elanike vahel. Väga harva korraldati linna administratsiooni poolt üritusi, kus oleks

võimalik tekitada dialoog sihtrühmade vahel linnaelu puudutavates olulistes küsimustes. Domineeriv oli Jurmala linnavalitsuses reaktiivne meediamudel, avalike suhete nõunik reageerib meedias ilmnevale kriitikale ja kirjutab tihti ise artikleid ajalehtedesse linnavalitsuse tegevusest. Tegemist on seega ühesuunalise kommunikatsiooniga e. nõndanimetatud pressiagendi mudeliga.

Kommunikatsiooni korraldamisel esines ka tehnilise ressursi puudusi. Avalike suhete nõunikul puudus informatsiooni avaldamise võimalus kodulehekülje kaudu, Jurmala koduleheküljel oli välja pandud vaid staatiline informatsioon ja see ei kajastanud linnavalitsuse igapäevast tegevust. Peamiselt on koduleheküljel üleval osakondade vastuvõtuajad ja kontaktid ning Läti keeles õigusaktid, mille avaldamist nõuab seadus. Kodulehekülg on valdavalt riigikeeles, inglise ja venekeelne lehekülg on puudulik ja eriti informatsiooni linnavalitsuse ja selle tegevuse kohta sealt ei leia. Ametnike sõnul ei jätku neil vahendeid, et Internetti ja ka Intranetti arendada. Seetõttu on keskmiselt vähem Intraneti ja e-posti kasutajaid ning siseinfo nendes kanalites eriti ei liigu. Siseinfo osas kompenseerib selle puuduse asjaolu, et enamus osakondi asub ühes majas ning linnavalitsuse administratsioon ei ole suur.

Jurmala avalike suhete nõunik ei kuulunud kõikidel otsustamise tasanditel otsustajate ringi nõuandjana ega korralda kahe-suunalist kommunikatsiooni otsustajate ja linnakodanike vahel. Kuna linna juhtimises on oluline roll kanda Duumal ja Duuma istungiteks valmistavad otsused ette erinevad komisjonid ja töörühmad, oli linna administratsiooni ja sinna kuuluva avalike suhete nõuniku roll otsuste ettevalmistavas faasis tagasihoidlik. Linna administratsiooni ülesanne on olla vaid otsuste täitja ja seetõttu üritati distantseeruda poliitilisest Duumast, mistõttu kommunikatsioonijuht ja teised ametnikud ei osale otseselt otsustamisprotsessis ja juhtimisprotsessis. Seega, avalike suhete nõuniku positsioon ei võimalda osaleda juhtimisprotsessis nõuandvas-informatsiooni jagavas rollis ning piirdub vaid komisjonide ja Duuma tegevusest ülevaadete esitamisega meediale.

Seetõttu kasutasid Duuma ja komisjonide liikmed otsustele vajaliku toetuse leidmiseks ja selleks vajaliku informatsiooni hankimiseks oma kanaleid, eelkõige kohtumisi

linnakodanike ja oma valijate-ostustest huvitatud isikutega. Loomulikult kasutati ühe informatsioonikanalina ka linna administratsiooni, kes sai informatsiooni iga päev kodanikega tegelevatelt ametnikelt. Samas ei toimu tsentraalselt mingisugust kodanikelt saadud tagasiside kogumist ja analüüsi, iga osakond tegeleb oma probleemidega autonoomselt. Linna juhtimise skeemi järgi toimus strateegiline otsustusprotsess Duumas, sellesse protsessi avalike suhete nõunikut konsultandina ei kaasatud. Linna administratsioon kasutas küll igapäevaste otsuste langetamisel linnavalitsuse kommunikatsioonijuhi kogutud informatsiooni. Siit võib välja tulla ka põhjus, miks mitmed ametnikud leidsid, et otsustusprotsessid ei kulge linnavalitsuses eriti kiiresti ja efektiivselt ning need on linnaelu korraldamisel liiga harva adekvaatsed.

Kahjuks ei õnnestunud autoril täpselt välja selgitada, kes on diskussioonide algatajaid linnaelu erinevate probleemide lahendamisel ja kui aktiivselt võtavad linnaelanikud osa linna puudutavates otsustusprotsessides. Vestlustes kinnitasid ametnikud, et linnaelanikel ei ole probleeme, mille pärast algatada suuri diskussioone, väiksematele probleemidele püüavad ametnikud alati leida lahenduse. Koduleheküljel olevas foorumis oli näha samuti üsna tagasihoidlikku diskussioonide hulka.

Teine oluline roll Jurmala linnavalitsuse kommunikatsioonijuhil on linna müük kuurortlinnana ehk kohamarketing. Tööjõuressursi vähesuse tõttu teeb kommunikatsioonijuht koostööd erinevate turismiettevõtete ja reklaamifirmadega. Koostöös valmivad iga aasta erinevad reklaamimaterjalid, mida jagatakse messidel ja turismifirmades. Linnavalitsuses peetakse seda suunda edukaks ja püütakse sellele rohkem ressursi leida.

#### **1.4.3.1. Vaasa ja linna juhtimine**

1955. aastast kuulub Pärnu sõpruslinnade hulka 57000 (2004) elanikuga Vaasa, mis asub Helsingist 550 km kaugusel Botnia lahe ääres. Vaasa on ajalooline sadamalinn, rajatud Rootsi kuninga Karel IX poolt 1606. aastal. Sadamal on tähtis osa ka kaasaajal, sest siit reisib iga aasta Soome ja Rootsi vahel 2 miljonit inimest. Vaasas leidub tööstust

(energeetika-, laevaehitus- ja plastmassitööstus) ja linn on ülikoolilinnana (12600 üliõpilast 2003/2004 õppeaastal) ning kultuurilinnana. Vähemal määral kuurortlinnana, kuigi Vaasas on palju liivaseid randasid ja Soomes kuulus vesilõbustuspark Vaasaland. Vaasa elanikest on 72% soomekeelsed ja 25% rootsikeelsed elanikud, Vaasa on tuntud Soomes kakskeelse (soome-rootsi) linnana.

Linna juhib Vaasa Volikogu (Vaasan kaupunginvaltuusto) , kuhu kuulub 51 liiget. Volikogu valivad Vaasa hääleõiguslikud kodanikud iga nelja aasta järel ja praeguse (2005) koosseisu valimised toimusid 2003. aastal. Volikogu ülesanneteks on linna strateegiliste plaanide väljatöötamine ja vastuvõtmine. Volikogu tööd juhib volikogu esimees.

Koalitsiooni moodustanud erakondadest valitakse 11 liikmeline poliitikutest koosnev linnavalitsus, kus kohtade arv jaguneb vastavalt erakonna kohtade arvule volikogus. Linnavalitsus koguneb oma istungitele 26 korda aastas e. üle kahe nädala, esmaspäeviti.

Poliitilise linnavalitsuse otsuste täideviijateks ja igapäevase linnaelu korraldajateks on ametnikust linnadirektor ja kaks abidirektorit, kelle alluvuses on linna ametnikkond. Linnadirektor juhib keskvalitsuse (keskushallinto) tööd ja sinna kuuluvad majandus-, planeerimis-, kantselei- ja personaliosakond, kokku 160 inimest (2003), 2004. aastal oli see arv 190. Keskvalitsus koosneb ametnikest ja moodustab sarnase koosluse Eestis kohaliku omavalitsuse ametnikkonnaga. Linnavalitsuse hallatavaid asutusi juhivad abidirektorit.

Linnadirektori abi sotsiaal-, tervishoiu- ja hariduse alal juhib 7 osakonna tööd. Tehnilise teenistuse ala abidirektori vastutusallas on kohalik päästeteenistus, ehitusjärelevalve teenistus, keskkonnateenistus, tehnika osakond, munitsipaalettevõtted Vaasa Vesi ja Vaasa Sadam. Kahe abidirektori haldusallas olevates asutustes töötab ühtekokku 5212 erinevat ametnikku.

Vaasa Linnavalitsuses kuulub PR-töörühma 9 inimest. Seda juhib juhataja (*hallintojohtaja*) , kellele allub pressiesindaja, marketingi-sekretär, tehniline sekretär, graafik, fotograaf, PR-toimetaja, PR-sekretär ja tehniline toimetaja. Suhtekorraldusega on tegeletud linnavalitsuses 70-ndatest aastatest, praegusel kujul on toiminud struktuur

15 aastat. Lisaks tegelevad linnavalitsuse kommunikatsiooniga veel 68 ametnikku linnavalitsuse allasutustes ja struktuuriüksustes: igal osakonnal on veel omakorda oma pressiesindaja või osakonna PR-sekretär, kes korraldab spetsiifilise valdkonna suhtekorraldust. Olulisemad tegevussuunad on sihtrühmade informeerimine linnavalitsuse tegevusest ja linna *marketing*.

#### **1.4.3.2. Vaasa Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine**

Vaasa omavalitsusorganite struktuur on sarnane Jurmala Linnavalitsuse omaga, kuid kommunikatsioonijuhtimine on lähedasem Pärnu Linnavalitsuse omaga. Vaasa Linnavalitsuses on kommunikatsioonijuhtimine kindlasti otsustusprotsessi üks osa, seega osaleb kommunikatsioonijuht linnavalitsuse strateegilises juhtimises.

Üks keskvalitsuse juhatajatest (*hallintojohtaja*) on kommunikatsioonijuht, kelle positsioon vastab peaaegu Pärnu Linnavalitsuses avalike suhete nõuniku positsioonile. Juhataja osaleb keskvalitsuse istungitel ja nõupidamistel ning konsulteerib juhtkonda otsustamisprotsessis. Tema ametiülesannete hulka kuulub linnavalitsuse siht- ja sidusrühmade vahel välise kommunikatsiooni korraldamine ja planeerimine ning linna *marketingi*- põhimõtete väljatöötamise koordineerimine. Ühtlasi juhib juhataja 8 alluva tööd ning tema PR-teenistus on konsultandiks-juhendajaks 68-le PR-ametnikule, kes töötavad linnavalitsuse erinevates osakondades ja allasutustes.

Vaasa Linnavalitsuse pressiesindaja koordineerib kodulehekülje infotegevust, korraldab organisatsioonist väljapoole suunatud kommunikatsiooni ja täidab väiksemaid ülesandeid – nagu näiteks peab kantselei raamatukogu. Väljapoole suunatud kommunikatsioonikorralduse osas on pressiesindaja kehtestada organisatsiooni avalikkusega suhtlemise reeglistik, juhendada ja koordineerida allasutuste pressiesindajate-infosekretäride tööd, arendada uusi kommunikatsioonikanaleid. Samuti teeb pressiesindaja oma rutiinset tööd: suhtleb ajakirjanikega, varustab neid vajaliku materjaliga, toimetab ise infolehti ja suhtleb sidusrühmadega. Tema ülesandeks on

osaleda linnavalitsuse esindajana juba 30 aastat toimivas Vaasa Pressiklubi töös, mis ühendab endas linna ajakirjanikke, erinevate asutuste pressiesindajaid ja turundusspetsialiste.

Pressiesindajal on oma PR-sekretär, kes tegeleb PR-materjalide ettevalmistamise ja toimetamisega. Samuti töötab juhataja ja pressiesindaja alluvuses üks tehniline sekretär, kes aitab materjale paljundada, tekste trükkida, dokumente postitada jne. Vaasa Linnavalitsuse PR-meeskonda – nagu Pärnu Linnavalitsuses, ei ole ka Vaasa Linnavalitsuses eraldi osakonda – kuulub veel kantseleisekretär, kes koordineerib projekte sealhulgas ka PR-projekte.

Vaasa Linnavalitsuse PR-meeskonnas tegutseb graafik, kes ülesandeks on kujundada linnavalitsuse teabematerjale ning toimetaja, kes tegeleb linnavalitsuse teabematerjalide koostamise-toimetamisega. Samuti on meeskonnas oma fotograaf, kes varustab informatsiooni operatiivselt pildimaterjaliga.

Marketingivaldkonnaga tegeleb PR-meeskonnas marketingispetsialist (*markkinonsihtööri*), tema ülesanneteks on Vaasa linna marketingi koordineerimine (koostöös erinevate turismifirmade ja ettevõtjatega), PR-ürituste korraldamine ja linna visuaalse identiteedi kujundamine ning kooskõlastamine.

Vaasa Linnavalitsuses on väline kommunikatsioon korraldatud sarnaselt Pärnu Linnavalitsusega. Olulisemaks ülesandeks peetakse sihtrühmade informeerimist linnavalitsuse tegevusest ja linnakodanike tagasiside analüüsimist, et langetada linnajuhtimises kvaliteetseid otsuseid. Nagu ka Eestis omavalitsustes, peab ka Vaasa Linnavalitsus avalikustama linnavalitsuse tegevusplaanid, dokumendiregistri, erinevad arengukavad ja planeeringud. Nende dokumentide kättesaadavus on tagatud Interneti koduleheküljel (kus on üle 3000 erineva lehekülje). Interneti-lehekülg on igal osakonnal ja allasutusel, igas struktuuriüksuses on määratud infosekretärid, kes uuendavad lehekülge ja saadavad osakonna sihtrühmade esindajatele pressiteateid. Kokku on selliseid infosekretäre kõikides linnaasutustes kokku 75. Sellele lisandub 68 PR-sekretäri, kes oma struktuuriüksuse tegevuse kohta toodavad ja levitavad pressiteateid ning toimetavad tekste või kirjutavad artikleid.

Kõikides linna asutustes on kodanikele välja pandud avalikustamisele kuuluvad dokumendid ning alates 1993. aastast ilmub 3 korda aastas Vaasa Linnavalitsuse soome ja rootsikeelne infoleht „Vaasa”, kus tutvustakse linna olulisemaid arenguid (ka statistilised andmed), tegevuskavasid ja planeeringuid. Infolehe tiraaž on 47000 ja see toimetakse kätte kõikidesse kodudesse ja asutustesse.

Iga teine esmaspäev e. 26 korda aastas, koguneb Vaasa Linnavolikogu kinnisele istungile, et otsustada linna arenguks olulisi küsimusi. Linna keskvalitsuse poolt ettevalmistatud otsuseprojektid, mille ettevalmistamisel osaleb ka kommunikatsioonijuht, läbivad istungil volikogu arutelu ja muutuvad linnavalitsusele suunisteks läbi otsuste. Eelnevalt on projektid väljas ka internetis ja nendega saab tutvuda avalikkus. Otsuseprojektidest tuleva tagasiside analüüsi korraldab kommunikatsioonijuht ja see esitatakse volikogule. Keskmiselt on päevakorras 30 otsuseprojekti. Pärast istungit toimub брифing, kus osaleb tavaliselt 2 – 3 ajakirjanikku ja neile tutvustakse volikogul toimunut ja vastuvõetud otsuseid. Seejärel arutasid ajakirjanikud toimetustes läbi teemad, millest taheti avalikust rääkida, kasutades selleks mõnikord ka linnavalitsuse kommunikatsioonijuhi abi. Teispäeva hommikul toimus pressikonverents, kus ajakirjanikud said esitada täpsemaid küsimusi nende teemade kohta, mis on leidnud laiemat kõlapinda. Samal ajal avalikustati linnavalitsuse otsused ka interneti koduleheküljel ja saadetakse laiali pressiteated.

Pressiteated saadetakse aastas välja 100 – 150, samuti korraldatakse u. 50 брифingut või pressikonverentsi. Pressiteadete teemadeks on kas linnavõimude otsused või teemad, mis on seotud arengu-, planeerimise või nende asjaoludega, mis puudutavad paljusid elanikke või mingit kindlat sihtrühma. Samuti tehakse koostööd sidusrühmadega, mis väljendub sidusrühma huvitava-puudutava informatsiooni saatmises.

Vaasa linnas on 8 toimetust, neist 3 on kohalike lehtede toimetused, 3 raadiotoimetused ja 2 üleriigilise uudistekanali toimetaja-punktid. Lisaks regulaarsele koostööle, arendavad kommunikatsioonijuhid häid suhteid ajakirjanikega ka isiklikul tasemel. Ajakirjanduse suhtub linnavõimudesse konstruktiivse kriitikaga või neutraalselt, keskmiselt 10 pressitöötajate poolt väljapakutud teemast võetakse ajakirjanike poolt



üles 1 teema e. 10%. Nagu Eestiski on ajakirjanikud on kodaniku probleemi kirjeldades linnavalitsuse suhtes kriitilised ja negatiivsed.

Otsustusprotsessiks vajaliku informatsiooni kogumine käib meediamonitooringu abil, samuti korraldatakse 3 korda aastas kohtumisi elanikega. Analüüsitakse ka kodanike pöördumisi linnavalitsuse asutustesse ja allasutustesse ning analüüsiks vajalik tagasiside saadakse ka Internetist. Interneti linnakodaniku portaali arendamisega on tegeletud Vaasas 15 aastat ja selle tulemusel on tekkinud Internetis mitmeid „liste” ja foorumeid, kus praegu 22 linnaelanike huvigruppi edastavad oma mõtteid või diskuteerivad erinevate otsusteprojektide üle foorumites. Kommunikatsioonijuht saab sellistest virtuaalsetest keskkondadest väga palju informatsiooni, mida arvestatakse neid sihtrühmi puudutavate otsuste tegemisel. Keskne roll on siin kanda PR-meeskonnal, mis seda keskkonda laiendab, üleval hoiab ning otsustajate jaoks informatsiooni analüüsib.

Sisesuhetega tegeleb Vaasa linnavalitsuses eraldi ametnikud personaliosakonnas ja levinuim sisesuhete tugevdamise kanal on Intranet, mida aktiivselt kasutatakse 1997. aastast. Intranet on ülipopulaarne seetõttu, et linnavalitsuse asutused ja allasutused asuvad üle linna laiali erinevates majades ja seetõttu on telefon ja Intranet populaarsemad omavahelise suhtlemise kanalid.

Linna keskvalitsus annab välja ka 5000 tiraažis siselehte „Meretuul”, kus peegeldatakse olulisemaid linnavalitsuse siseseid teemasid. Siseleht ilmub 6 korda aastas.

## **2. UURIMISKÜSIMUSED JA -METOODIKA**

### **2.1. Hüpotees ja uurimisküsimused**

Käesoleva töö autor eeldab, et kohaliku omavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine on juhtimisfunktsioon. Edukates organisatsioonides on kommunikatsioonijuhtimise protsess põimunud juhtimisprotsessiga ning hea kommunikatsioonijuhtimine aitab kaasa organisatsiooni efektiivsele toimimisele ning eesmärkide saavutamisele.

Kuna omavalitsus on võrreldav tüüpilise organisatsiooniga, millel on kindlad siht- ja sidusrühmad ning omavalitsuse juhtimisotsuste langetamine sõltub koostööst nendega, väidab autor, et omavalitsuste juhtimisprotsessi edukus seisneb kahesuunalises kommunikatsioonis linnavalitsuse ja teda ümbritseva keskkonna vahel. Kommunikatsiooni puudumine siht- ja sidusrühmade ning omavalitsuse vahel halvendaks linnavalitsuse juhtimiskvaliteeti, kuna omavalitsusorganitel oleks üsna raske langetada kogukonna seisukohast vajalikke otsuseid ning neil otsustel puuduks legitiimsus linnaelanike silmis.

Autor eeldab, et kohalike omavalitsuste juhtimisprotsesside edukus on korrelatsioonis meisterliku suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimisega. Professionaalse suhtekorralduse rakendamise praktika ei sõltu riikide ajaloost ja omavalitsuse tegevuse kogemusest. Heal tasemel suhtekorralduse praktiseerimine omavalitsuse juhtimises on ühtviisi mõjus pika ja lühikese tegevuskogemusega omavalitsustes ning parandab kohaliku omavalitsuse juhtimise efektiivsust, asudes see siis Lätis, Eestis või Soomes.

Suhtekorralduse funktsiooni juhtimisfunktsioonina vaatles autor oma bakalaureusetöös, kus ta analüüsis linnavalitsuse juhtimist läbi omavalitsuse otsustamise- ja kommunikatsiooniprotsessi ning linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise arengut organisatsiooni kommunikatsioonivajaduste, PR-töötajate ja suhtekorralduse positsiooni aspektist organisatsioonis.

Käesolevas magistritöös võrdleb autor kolmes riigis tegutsevate omavalitsuste kommunikatsioonijuhtimist ning soovib välja selgitada, milline on edukas kommunikatsioonijuhtimise mudel erinevate tegevuskogemustega omavalitsustes. Samuti püüab autor leida vastuse küsimusele, kuivõrd mõjutab kommunikatsioonijuhtimise positsioon ja praktika omavalitsuse juhtimisprotsessi efektiivsust, seda kolme erineva riigi omavalitsuse näitel.

Autor kasutab selleks kolmes eri riigis tegutsevates linnavalitsustes kogutud materjali ja toetub J.E.Grunigi teooriatele meisterlikust kommunikatsioonijuhtimise praktikast.

Töö raames püüab autor leida vastuseid järgnevatele küsimustele:

- a) Milline on kommunikatsioonijuhtimise osa ja positsioon erinevate riikide omavalitsustes ning kuidas see mõjutab omavalitsuse juhtimist?
- b) Milline on efektiivne kommunikatsioonijuhtimise mudel omavalitsustele?
- c) Milline on erineva taustaga omavalituste tegevuskogemuse mõju kommunikatsioonijuhtimisele?

Esimese küsimuse sisuks on kommunikatsioonijuhtimise positsioneerimine omavalitsuste juhtimises. Autor leiab, toetudes peamiselt S. Blacki'ile ja Grunig'le, et juhtimise parandamise ja efektiivsuse huvides on juhtimisprotsessi integreerida kommunikatsioonijuhtimine ja kommunikatsioonijuht positsioneerida juhtkonna juurde. Alati ei pea kommunikatsioonijuht kuuluma juhtkonda, kuid tal peab olema võimalus osaleda otsustusprotsessides.

Teisele küsimusele vastuse leidmine on tunduvalt raskem, sest autor annab aru, et ideaalseid mudeleid omavalitsusele ei ole praktikas olemas. Küll on autor veendunud, et kõigi kolme töös vaadeldava linnavalitsuste kommunikatsioonijuhtimiste mudelites on positiivseid momente, mida märgata ja ära kasutada ning negatiivseid nähtusi, millest tasuks edaspidi hoiduda. Autori arvates on parim tegevuspraktika Vaasa linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimisel, kuna seal on paremaid lahendusi saavutatud läbi aastakümnete tegevuspraktika. Eesti ja Läti omavalitsuste tegevuspraktika, euroopalikus

mõistes, on vaid 15 aastat ning kommunikatsioonijuhtimine omavalitsustes veelgi lühem. Seetõttu püüab autor oma omavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise mudelis arvestada kõigi kolme riigi omavalitsuste positiivsete ja negatiivsete kogemustega selles valdkonnas ning kirjeldada seda ideaalvariandis, mis oleks kõige kasulikum omavalitsusele efektiivse juhtimise tagamiseks.

Kolmanda küsimuse püstituse tingis autori eelnev kogemus ja vestlused erinevate omavalitsuste kommunikatsioonijuhtidega, kuivõrd on ajalooline kogemus juhtinud suhtekorralduse integratsiooni omavalitsuse juhtimispraktikasse. Sellel küsimusel on tagasihoidlikum roll ja pigem märgib ta kommunikatsioonijuhtimise kujunemise rada omavalitsuste ajaloos.

## **2.2 Metoodika**

Eesti kohalike omavalitsuste kommunikatsioonijuhtimist juhtimisfunktsiooni osana on uuritud väheste autorite poolt. Palju enam on töid, kus uuritakse erinevate riigiasutuste suhtekorraldust ja selle praktikaid. Lisaks oma bakalaureusetööle, on käesoleva töö autori teadlik bakalaureusetööst, mis on koostatud Tallinna linnaosavalitsuse suhtekorralduse praktikast, samuti Kaspar Jänese ja Kristi Kuusiku kommunikatsioonijuhtimise töödest. Samuti on autor on tutvunud Heli Suvi magistr tööga kriisijuhtumite juhtimisega kohalikus omavalitsuses (Paide Linnavalitsuse näitel), kus on samuti puudutatud suhtekorralduse osa juhtimisfunktsioonina.

Autori teada on Läti omavalitsuste kommunikatsioonist kogukonnaga olemas mõningaid töid, kuid autoril ei ole õnnestunud nendega tutvuda mitmetel subjektiivsetel põhjustel. Päris palju on kirjutatud töid kommunikatsioonijuhtimisest Soome ülikoolides, käesoleva töö autor on tutvunud Soome omavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise praktikute ja teoreetikute kogumikuga (vt. Kasutatud kirjandus), Sari-Maarit Eskelinen'i magistr tööga (Licentiate) ja põgusalt mitmete teiste autorite töödega selles valdkonnas.

Käesoleva töö vaatlusobjekte kirjeldavas osas on autor kasutanud osalusvaatlust, kus kirjeldatakse muuhulgas omavalitsuste töökorraldust ning kommunikatsioonijuhtimise praktikat ja selle rolli juhtimises. Teoorias defineeritakse sellist vaatlust kui “märkamisele suunatud fenomenaalse tegevust” (observation as 'the act of noting a phenomenon') (Morris 1973: 906). Asjakohase inimliku faktori arvestamise ja uuringutega toob osalusvaatlus ümbritsevast keskkonnast välja selle märkide kogumi, mis üsna täpselt viitab uurimisobjekti tähendusele. Oma olemuselt on kvalitatiivne vaatlus loomulik, andes edasi asjade loomuliku olemuse, milles vaatleja ise osaleb. Vaatlus võimaldab vaatlejal nähtavalt ja selgelt lahti seletada asjade seosed, põhjuslikkuse ja korrelatsioonid. Kvalitatiivne vaatlus ei pea leidma subjektidele tähendust omavaid kontseptsioone või kategooriaid (Adler & Adler 1998: 81). Vaatluse tehnikaks on linnavalitsuse tööprotsesside- ja keskkonna kirjeldus ning selle analüüs koos järeldustega.

Vaatlus on lihtsaim ja paindlikum uurimismeetod, oma olemuselt on vaatlus süstemaatiline nähtuste jälgimine ja fikseerimine. Käesoleva töö autor on kogunud linnavalitsuses töötamise ajal (2000. aastast kuni 2004. aasta lõpuni) ja vaatluse käigus fakte, mida kasutab käesolevas Pärnu Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise kirjeldamiseks ning ülevaate koostamiseks. Sarnane osalusvaatlus viidi autori poolt läbi ka Jurmala ja Vaasa linnavalitsustes, kus autor osales kommunikatsioonijuhtimise protsessides vaatleja-praktikandina. Piiratud ajaressursi tõttu kestis osalusvaatlus Jürmalas kaks päeva ja Vaasas kolm päeva. Jurmala ja Vaasa linnavalitsuse administratiiv- ja kommunikatsioonijuhtide vastutulelikkuse tõttu oli autoril võimalik tutvuda kõigi töö iseärasuste ja tahkudega ning samuti probleemidega. Võimalust ära kasutades on autor kirjeldanud töös Vaasa ja Jurmala linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise PR-praktikaid.

Teise uurimistehnikana kasutab autor organisatsiooniliikmete arvamuste kaardistamise laiahaardelist ankeet-küsitlust, uuring viidi läbi kõigis kolmes omavalitsustes 2004. aastal. Tartu Ülikooli õppejõu Kaja Tampere ja doktorant Kristina Reinsalu kaasabil koostatud küsimustik, milles kasutati ka Tartu Ülikooli õppejõu Aune Pasti küsitlusmetoodikat, aitasid autoril läbi viia omavalitsuste suhtekorraldustöötajad ja

personalitöötajad ning nende uuringute käigus koguti andmeid organisatsiooni nägemusest suhtekorralduse valdkonnas, sealhulgas kommunikatsioonist ja selle juhtimisest organisatsioonis.

Valimi moodustasid vaadeldavate linnavalitsuste ametnikud, kuna autori arvates on see sihtrühm pisut kriitilisem väljaspool organisatsiooni asuvast sihtrühmast ja sinna gruppi kuuluvad isikud oskavad paremini hinnata organisatsioonis informatsiooni liikumist. Autor eeldas, et anonüümselt on ametnikud valmis kriitilisemalt ja sensitiivsemalt hindama oma organisatsioonis toimuvaid protsesse ja ka neid protsesse, mis organisatsioonist väljapoole jäävatele isikutele jääks varjatuks. Töö autor peab tähtsaks intervjuusid uuritavate organisatsioonide juhtidega, kes avameelselt rääkisid organisatsiooni probleemidest ning eriti kommunikatsioonijuhtimise positsioneerimisest juhtimisfunktsioonina. Kogutud andmete analüüsi põhjal püüab autor leida oma töös vastuseid püstitatud uurimisküsimustele.

### **2.2.1 Andmekogumismeetodid**

Organisatsiooni tegevusvaatlused viis autor läbi regulaarselt maist 2000 kuni augustini 2004. a. Vaatlustehnika tugineb autori enda praktilisele tegevusele organisatsioonis kommunikatsioonijuhina. Tegevuspraktika on läbi analüüsitud ja selle põhjal konstrueeritud kommunikatsioonijuhtimise mudel Pärnu Linnavalitsuses.

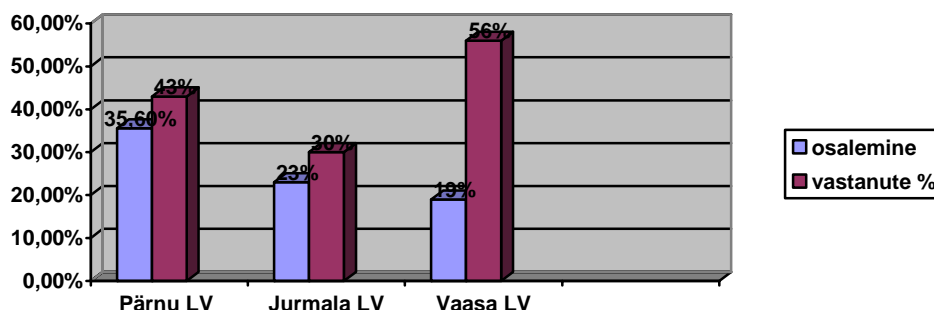
Jurmala ja Vaasa linnavalitsustes läbiviidud tegevusvaatlused viis autor läbi isiklikult, osaledes kommunikatsioonijuhtimisprotsessides vaatlejana. Kolme linnavalitsuse vaatlusandmete tulemusel on kirjeldatud vaadeldavate omavalitsuste kommunikatsioonijuhtimise mudelid ja nendes kasutatud suhtekorralduspraktikat.

Antud magistritöös kasutatud andmekogumismeetod on standardiseeritud küsitlus (vt. Lisa 1) , mis viidi läbi kõigis kolmes linnavalitsuses. Erinevalt autori poolt varasemal perioodil korraldatud uuringutest organisatsiooni sisesuhetest Pärnu Linnavalitsuses, oli

2004. aastal Pärnu, Vaasa ja Jurmala linnavalitsustes läbiviidud uuring ametnikkonna arvamuste kaardistamine.

Osalusvaatluse ja standardiseeritud küsimuste kombinatsioon annab võimaluse teha loogilisi järeldusi uurimisküsimuste osas ning hinnata tulemusi adekvaatselt. Uuringu tulemused töötas autor läbi käsitsi, arvamuste ja mudeli konstrueerimisel on kasutatud ankeedis esitatud arvamusi.

**Joonis 2. 1. Küsitluses osalenud ametnike osakaal ja küsitlusele vastanud ametnike hulk linnavalitsuste lõikes**



Pärnu Linnavalitsuses viidi küsitlus läbi 2004. aasta kevad-talvel ja selleks jagati linnavalitsuse struktuuriüksustes, proportsionaalselt töötajate arvuga, välja 120 ankeeti. Linnavalitsuses on üldse 146 ametikohta. Ankeete laekus tagasi 52, neist 2 olid rikutud ja ei sisaldanud andmeid. Seega vastas 43% ankeedi saanud inimestest.

Varasemalt on linnavalitsuses läbi viidud 2 sellist ekspress-uuringut 2000. ja 2001. aastal. Uurinu-küsimustiku väike maht - kasutati 17 küsimusega ekspress-ankeeti, andis aktiivsema tagasiside, vastajate arv oli neis uuringutes 63-65%.

Hilisemal järelvestlusel selgitati välja, et ankeedi saanud inimesed pidasid ankeeti liialt mahukaks - kokku oli ankeedis 122 küsimust – ja loobusid seetõttu ankeedi täitmisest. Osad vastajad täitsid vaid valikuga vastusevariandid ja loobusid vabavastuste täitmisest. Kuigi ankeedi juhendis oli nimetatud ankeedi täitmise ajaks 45 minutit, nimetasid mitmed vastajad, et täitmine võttis aega üle 1 tunni.

Vastajatest olid 30% mehed ja 70% naised, linnavalitsuse ametnikkonnast on 72 % naised ja 28 % mehed, seega oli vastajate sooline jaotus korrelatsioonis tegeliku olukorraga.

Linnavalitsuses töötamise aja järgi jaotusid vastajad üsna ühtlaselt: alla ühe aasta on linnavalitsuses töötanud 20% vastajatest, vastajatest 26% on töötanud linnavalitsuses üle 10 aasta ja 24% on seda teinud 5-10 aastat. Kõige enam vastajatest (30%) oli töötanud linnavalitsuses 1-5 aastat.

Vanuselisel jagunesid vastajad: suurem osa oli vahemikus 26-59 aastat (40% 26-39 ja 39% 40-59%), vähem oli 18-25 aastaseid (14%) ja kõige vähem üle 60-aastaseid (6%). Linnavalitsuse vanuseline struktuur vastab üldjoontes küsitlustes osalenute vanuselisele struktuurile.

Üllatav oli see, et ankeetidele ei vastanud ükski tipp-juht, keskastme juhte ja tippspetsialiste oli 32% ja reateenistujaid-ametnikke 68%.

Eraldi väärrib märkimist ülimalt kriitilised vastajad, nende ankeetide tunnuseks on algusest lõpuni vastusteplokki läbiv ülimalt kriitiline toon. Sellise kriitilise vastusterea andsid eranditult naised, kes on reateenistujad ja töötanud linnavalituses kas väga vähe (alla 1 aasta) või väga pikalt (üle 10 aasta). Nende vastajate puhul oli iseloomulik, et nende nägemus, toimuvatest protsessidest linnavalitsuses, oli ülimalt negatiivne ja kriitiline ning seda enamus küsitletud teemade lõikes. 43% ankeedi saanud inimestest.

Jurmala Linnavalitsuses viidi ankeetküsitlus läbi 2004. aasta kevadel, selleks toimetas autor Jurmalasse 2003. aasta sügisel 50 ankeeti. Neist laekus hiljem tagasi 30% e. 16 ankeeti, neist kaks olid ebapiisavate andmete hulgaga. Seega vastas uuringule vaid u. 25% linnavalitsuse töötajatest.

Vastajatest kaks olid juhtkonda kuuluvad ametnikud ja suurem osa (66%) keskastme juhid või tipp-spetsialistid. Rohkem oli vastajate seas üle 40-aastaseid (56%) ja pooled vastajad olid töötanud linnavalitsuses 1 – 10 aastat. 66% vastajatest olid naised.



Varem pole selliseid küsitlusi Jurmala Linnavalitsuses läbi viidud, seetõttu võis – küsitluse läbiviimist abistanud ametniku sõnul – ka vastajate arv olla väiksem. Samuti oli juhtkond umbusklikult suhtunud küsitlusse kartes, et küsitlus võib rikkuda linnavalitsuse mainet. See võib seletada ka põhjust, miks küsitlusele vastas vaid 1 ametnik ja enamus (15- 16-st) vastajatest olid tippjuhid ning keskastme juhid.

Kriitiliste vastustega ankeete sisuliselt ei olnud, rahulolematust ilmutasid vastajad töötasu, tehnoloogia ja töökorralduse osas. Vastajate selektiivsuse tõttu võis olla veidi erinev ka probleemiasetus: ankeetidest selgus, et vastajad muretsevad Euroopa Liiduga liitumise ja ISO 9001 juhtimissertifikaadi saamise pärast. Organisatsiooni joonistamise ülesandes olid emotsioonid hillitsetud ja vastajad joonistasid ankeetidesse ametlikke ning täpseid linnavalitsuse skeeme (Vt. Lisa nr 5) .

Vaasa Linnavalitsuses viidi ankeetküsitlus läbi 2004. aasta sügisel. Autor toimetas Vaasa 50 ankeeti, mis jaotati pressitöötajate kaasabil keskvalitsuse töötajatele. Eelnevalt oli ankeet vaja ümber muuta ja kohandada vastavaks Vaasa Linnavalitsuses valitsevatele oludele. Väljajagatud ankeetidest laekus tagasi 28 e. 56% ankeetidest.

Viiendik ankeedile vastanute seas olid juhid – volikogu liikmed või tippjuhid. Võrdselt oli vastajate seas keskastme juhte ja ametnikke: mõlemast vastanute kategooriast 40%. Vaasa küsitluses olid vastajad valdavalt üle 40-aastased ja alla 40-aastaseid oli vaid 4 inimest. Samuti oli vastajate tööstaaz – võrreldes Pärnu ja Jurmala vastajatega – kõrgem, üle 10-aastase tööstaaziga oli 12 vastajat ja 5 – 10 aastase tööstaaziga 8 vastajat.

Osad ankeedid olid täidetud poolikult, kuna volikogu liikmed hoidusid hindamast linnavalitsuse olukorda, samuti jätsid osadele küsimustele (valdavalt motivatsiooni ja juhtimist puudutavad teemad) vastamata linnavalitsuse ametnikud-usaldusisikud (ametiühingu esindajad), kes Eesti ja Läti küsitluses täielikult puudusid. Kuigi küsitlus oli anonüümne, olid usaldusisikud kirjutanud ankeedile, et nad ei saa oma positsiooni

tõttu organisatsioonis teatavatel küsimustele vastata. Samuti oli kaks ankeeti täidetud alla 10%.

Võrreldes Jurmala ja Pärnu ametnikega, olid Vaasa linnaametnikud emotsionaalsemad väljendama oma seisukohti linnavalitsuses toimivas, esines mitmeid ekstreemsusi. Küünilisena tundus ühe tippjuhi seisukoht, kelle silmade läbi on tema meeskond rumal ja lihtsameelne ning ta kasutab seda lihtsalt ära. Eriti huvitavalt avasid Vaasa ametnike ja tippjuhtide emotsioone nende joonistused organisatsioonist (vt. Lisa 6, 7 ja 8), samuti arvamused. Mitmed neist viitasid varjatud ebakõladele organisatsioonis, seda võrdõigusliku kohtlemise seisukohast. Olulisemaid tulipunkte puudutasid selliseid väärtusi nagu koostöö ja ühine meeskond, samuti strateegiline juhtimine ja kogu linna heaolu, mida Jurmala ja Pärnu vastajate seas kohtas vähem. Samas oli Balti omavalitsustega ühine teema töö tasustamine, mis ei olnud siiski organisatsioonis nii üldine ja veidi teise nurga all – Vaasas oli palga teema kantud võrdõiguslikkusest.

### **3. UURINGU TULEMUSED**

#### **3.1. Omavalitsuste küsitlustulemused**

##### **3.1.1. Pärnu Linnavalitsus**

Pärnu Linnavalitsuses viidi 2004. aasta jaanuaris ja veebruaris läbi personali peaspetsialisti ja osakondade sekretäride kaasabil läbi ankeetküsitlus, mille eesmärgiks oli selgitada välja üldine olukord organisatsioonis s.h. saada kommunikatsiooni toimimise kohta hinnang organisatsiooni liikmetelt.

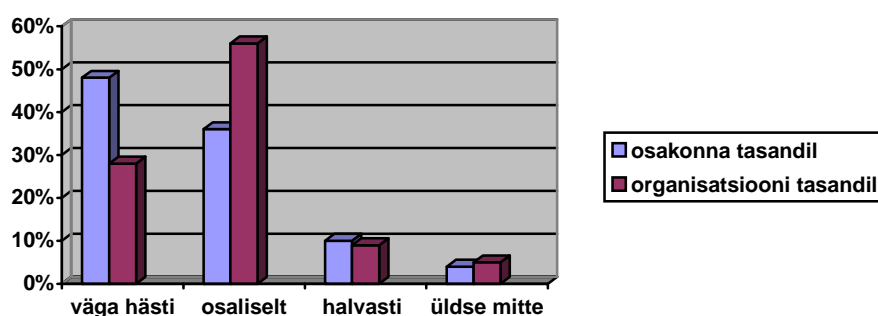
11 kategoorias hindasid töötajad olulisemaks probleemiks töötasu (38%), samuti nimetati probleemina rollijaotust ja koostööd. Mõtlemapanev on fakt, et 88% Pärnu Linnavalitsuse ametnikest ei ole rahul oma töötasuga ja 78 % leiab, et nende töötasu ja tööpanus on valesti hinnatud! Informatsiooni ja selle jagamist peeti Pärnu Linnavalitsuses üldjuhul keskmise tähtsusega probleemiks. Kõige enam hinnati linnavalitsuses head meeskonda (22%), teisena kommunikatsiooni korraldust (12%) ja probleemiks peeti töötasu (12%) ja tunnustuse jagamise vähesust (8%).

Sisekommunikatsiooni üks ülesannetest on aidata kaasa ühiste eesmärkide loomisele ja nende teadvustamisele töötajate seas. Mõõtsime sisekommunikatsiooni efektiivsust selle järgi, kui hästi teavad ametnikud linnavalitsuse ja osakonna eesmäärke, võrreldes enda eesmärkidega. Selgus, et teati suhteliselt hästi osakonna eesmäärke ja plaane: 48% vastajatest väitis, et teab neid hästi või väga hästi. Osaliselt teab osakonna eesmärkidest või plaanidest 36% vastajatest. Väga segased on need 10% vastajatest ja 4% väidab, et ta ei tea neist midagi.

Tervikuna linnavalitsuse eesmäärke ja plaane teab hästi või väga hästi alla 1/3 vastajatest e. 28% vastajatest ja 56 % teab neid osaliselt. 14% vastajate jaoks on linnavalitsuse eesmärgid ja plaanid tihti segased või teadmata.

### Joonis 3. 1. Linnavalitsuse ametnike informeeritus

Pärnu Linnavalitsuse eesmärged ja plaane teab ametnik

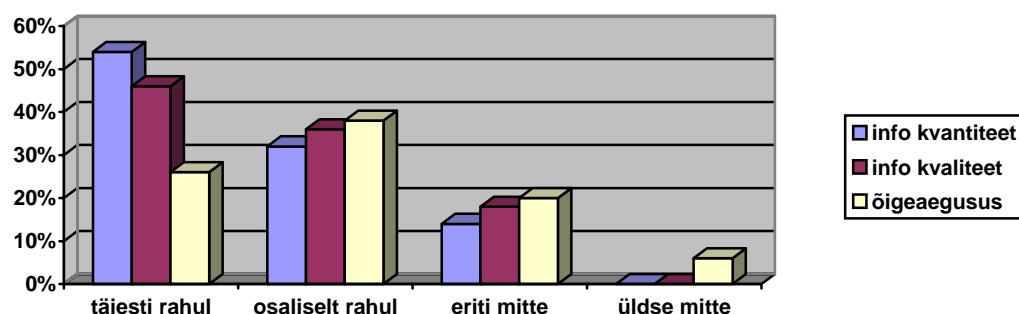


Kolmanda indikaatorina püüdsime välja selgitada ametnike hinnangut linnavalitsuse juhtimisele. Sellega oli üsna rahul 20% vastajatest ja 58% on valdavalt rahul. Rahulolematute gruppi kuulus 22% vastajatest e. mitte eriti rahul oli 12% ja absoluutselt mitte rahul oli 10% vastajatest. Soovitati rohkem tegeleda juhtide tagasiside korraldamisega ja tulemuste analüüsi, samuti õiguste delegeerimist allapoole, paremat koostööd ja selgust juhtidelt.

Vastajad tegid ettepanekuid muuta kodanikele osutatavaid teenuseid paindlikumaks, lisada telefoniliine, luua kodanikele rohkem võimalusi arvuti juurde pääsemiseks (et nad ise sealt infot ostiks). Samuti leiti, et paremini peaks planeerima oma tööaega, bürokraatiat peaks vähendama ja kontoritesse parema sisustuse muretsema.

Uuringus paluti vastajatel hinnata infot, mis liigub organisatsioonis e. kuidas hinnatakse organisatsioonisisest kommunikatsioonikorraldust. Tööks vajaliku informatsiooni hulgaga on üsna rahul või täiesti rahul 54% vastajatest, osaliselt rahul 32% vastajatest. Eriti rahul ei ole informatsiooni mahuga 14% vastajatest, täiesti rahulolematuid ei ole. Ametnikuni jõudva info selguse osas ja informatsiooni õigeaegse kättesaadavuse osas oli rohkem kriitikat. Info selgusega on rahul või väga rahul 46% vastanutest, aeg-ajalt on rahul 36% vastajatest. Rahulolematuid informatsiooni selgusega oli 18%. Informatsiooni õigeaegse kättesaadavusega olid väga rahul või rahul 36% vastajatest, aeg-ajalt rahulolevaid on 38%. Rahulolematuid on 26%, neist 20% ei olnud mitte eriti rahul.

**Joonis 3.2. Pärnu Linnavalitsuse töötajate rahulolu informatsiooni mahu ja selgusega**



Lisaküsitluses (intervjuu) selgus, et probleemiks on pigem liiga palju informatsiooni, seda ei osata suurtes infobaasides ise otsida ja seetõttu jääb kõige vajaliku informatsiooni kättesaamine teinekord puudulikuks. Oodatakse, et keegi pigem edastab tööks vajaliku informatsiooni ja vähem üritatakse seda ise leida.

Mitte-formaalse info jõudmisega ametnikuni on rahul 40% ametnikest, 30% on aeg-ajalt rahul ja 8% pole eriti rahul. 18% vastajatest pole üldse mitte-formaalse info liikumisega ametnikeni rahul. Lisaintervjuus selgus, et mõistet “mitte-formaalne” peeti n-ö. kuulujuttudeks ja seetõttu suhtuti selle info liikumise hindamisse ka kriitilisemalt.

Ametnikud avaldasid arvamust, et töökäsud peaks olema ametnikele täpsemad ja kiiremad, ning omavahel peaks olema rohkem regulaarset suhtlemist ning samuti peaks rohkem liikuma siseinfot, infot otsuste poliitilise tausta kohta ja kuulujutte (!). Samuti soovitasid mitmed vastajad, et ametnikud peaks osakama paremini kasutama Intraneti omavahelise suhtlemise tõhustamiseks.

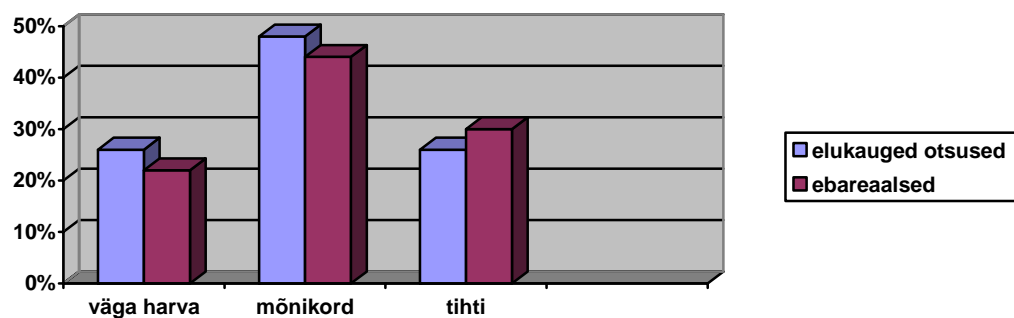
Üsna hästi teatakse ka organisatsiooni olulisemaid sihtrühmi – sõltuvalt töö spetsiifikast, nimetas olulisemaks sihtrühmaks “kodanik” 62% vastajatest, ettevõtjat ja avaliku sektori asutust 18% (mõlemat) vastajatest. Nimetati ka sõpruslinnu, MTÜ-sid, poliitikuid ja ajakirjanikke.

Otsustusprotsessi, mis on seotud kommunikatsiooniprotsessiga hinnati järgmiselt: suurem osa (56%) vastajatest arvas, et otsuseid langetakse kiiresti ja efektiivselt

vahetevahel. Viiendik arvab, et otsuseid langetatakse kiiresti tihti ja sama palju arvas, et see ei ole üldsegi nii või on väga harva nii. 32% vastajatest, et spetsialiste kaasatakse tihti otsustamisprotsessidesse ja 42% leiab, et neid kaastakse otsustamisprotsessidesse aeg-ajalt. Veerand (26%) vastajatest leiab, et spetsiliste kaastakse otsustamisel harva või üldse mitte.

Otsuste kvaliteeti näitab nende legitiimsus, seetõttu paluti ametnikel hinnata, kuidas nende meelest on otsused kooskõlas reaalse eluga? Suurem osa vastajatest leiab, et otsused ei ole elukauged (ei jää vaid paberile) ja nende täitmise üle on piisav kontroll. Nii arvab 26% Pärnu Linnavalitsuse vastajatest, et otsused jäävad väga harva vaid paberile ja 48% arvab, et nii võib juhtuda vaid mõnikord. Linnaelu puudutavaid otsuseid peavad adekvaatseteks ja elule vastavateks tihti 42% vastajatest ning 56% leidis, et otsused on sellised aeg-ajalt. 30% vastajatest hindas otsuseid ebareaalseteks – kaugeks tõelisest elust. Vahetevahel peavad otsuseid ebareaalseteks 44% ja väga harva 22% vastajatest.

**Joonis 3. 3. Pärnu Linnavalitsuse otsuste kvaliteet**



Otsuste aluseks oleva info objektiivsust ja eesmärgipärasust hindavad heaks või väga heaks 56% vastajatest ja 34% arvab, et see on aeg-ajalt nii. Ka leidis 68% vastajatest, et juhtide otsused aitavad neil tihti oma tööga toime tulla ja vahetevahel 24% vastajate puhul. 66% väidab, et saab otsustest täiesti aru tihti või alati, 28% aeg-ajalt. Samasuguse suhtega (66% ja 24%) hindavad vastajad otsuste nendeni jõudmise kiirust. Vastajatel paluti hinnata ka oma osalust töötajat või tema tööd puudutavates küsimustes – ka siin vastas rohkem kui pool (58%), et nad saavad oma tööd puudutavates otsustes tihti kaasa rääkida ja 22% arvas, et seda juhtub aeg-ajalt.

Uuringus selgus, et vaieldamatult populaarsemad kommunikatsioonikanalid on Pärnu Linnavalitsuses Intranet (Outlook), e-kirjad ja telefon. 96% vastajatest kasutab Outlooki tihti või väga tihti, sama näitaja (98%) on e-kirjade kasutamisel. Telefoni kasutab kommunikatsioonikanalina tihti või väga tihti 84% vaatajatest. Ka näost-näku suhtlemine on üks levinumaid kommunikatsioonikanaleid: nii suhtleb tihti 48% ja väga tihti 42% vastajatest.

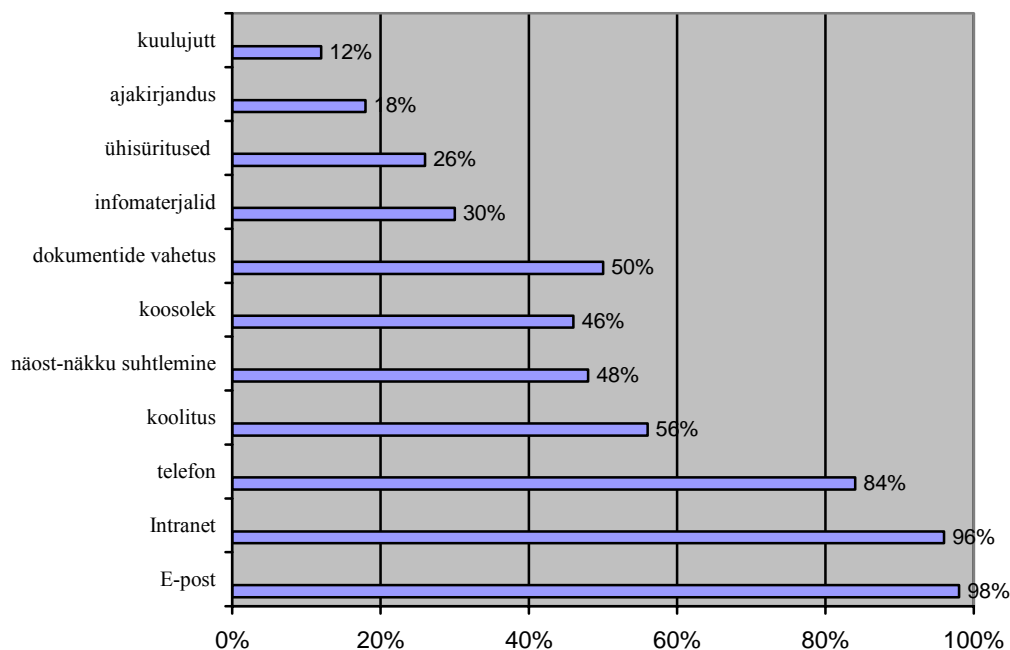
Teiste kommunikatsioonikanalite kasutamine ei ole enam nii intensiivne: koolitust kasutab tihti kommunikatsioonikanalina 56% ja aeg-ajalt 40% vastajatest, koosolekute puhul on see näitaja 46% ja 24%.

Ametlike dokumentide vahetamine on suhtluskanal tihti 50% vastajatest ning mõnikord 34% vastajatele, infomaterjale kasutavad kommunikatsioonikanalina 30% vastajatest tihti ja 48% mõnikord. Ühisüritused on tihti kommunikatsioonikanaliks 26% vastajate arvates ja aeg-ajalt 46% vastajate meelest.

Käskkirjad kannavad endas kommunikatsiooni tihti vaid 14% vastanute arvates ja 34% leiab, et aeg-ajalt ning 40% väga harva. Samuti ei ole eriti populaarne kommunikatsioonikanal järelpärimine ja üsna ebapopulaarne kanal on vastajate arvates kuulujutt: nii arvab 56% vastajatest, et kuulujutt on harva kommunikatsioonikanal, 24% arvates aeg-ajalt ja 12% arvates tihti.

Suurem osa vastajatest (60%) näeb ajakirjandust aeg-ajalt kommunikatsioonikanalit, 14% väga harva ja 18% tihti.

**Joonis 3. 4. Olulisemad kommunikatsioonikanalid Pärnu Linnavalitsuses**



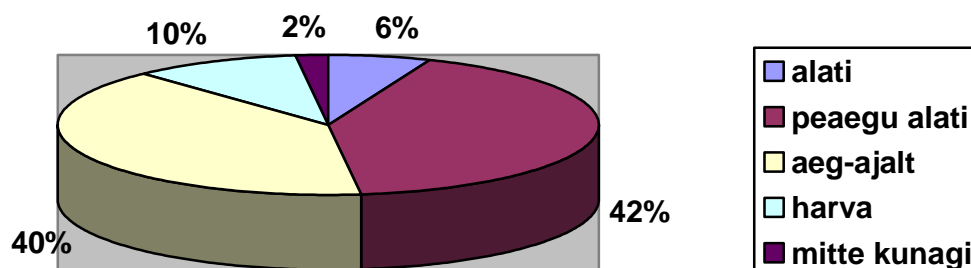
Uuringuga püüti välja selgitada suhtlemisprobleemide allikaid ja selleks paluti vastajatel seada probleemide järjekorda erinevad tegevused ja nähtused organisatsioonis.

Omavahelise suhtlemise probleemide suurimaks allikaks pidasid vastajad ebaselgeid käske ja reegleid organisatsioonis – nii paigutas 58% vastajatest selle probleemi 1. või 2. kohale organisatsioonis. Teise koha probleemina hinnati ka eesmärkide ebaselgust (18%). Järgmisena peeti probleemiks, et ülemused ei jaga piisavalt vajalikku informatsiooni (22% vastajatest) ja osakonnasisest suhtlust (20%). Neljanda koha probleemina nimetati sagedamini organisatsiooni struktuuri ebaselgust (24% vastajates). Järgmiseks peeti kolleegidevahelist infovahetust (18%) ja 6. koha probleemiks peeti kõige enam struktuuriüksuse sisest suhtlust (30%). 7. kohale asetati võimaluste puudumine infovahetuseks ja üldine organisatsioonisisene suhtlemine (20%).

Töötajad hindasid oma informeeritust linnavalitsuses toimuvast. Vastajatest 42% leidsid, et nad on tihti piisavalt hästi informeeritud linnavalitsuse toimuvast ja 6% arvasid, et see on seda täiel määral. Aeg-ajalt hindas oma informeeritust piisavaks 40% vastajatest ja 10% arvas, et nad on harva piisavalt informeeritud linnavalitsuse toimuvast. Seega saab järeldada, et informeeritus linnavalitsuses toimuvast on kõrge .



**Joonis 3.5. Informeerituse tase Pärnu Linnavalitsuse ametnike seas: piisavalt informeeritud**



Avalikkuse silmis ei pidanud väga madalaks linnavalitsuse mainet keegi, kuid üsna madalaks hindasid seda 18% vastanutest. 56% arvates on Pärnu LV maine avalikkuse silmis rahuldav ja 26% vastanutest hindasid seda heaks.

Linnavalitsuse missiooni oskavad sõnastada mingil määral 52% ja piisaval määral 36% vastanutest. Missiooni sõnastada ei osanud sõnastada 8% vastajatest. Linnavalitsuse missioon tuleneb seadusest ja oli sõnastatud suhtekorralduse strateegiadokumendis. Seejuures pidas missiooni teostatavaks 44% vastajatest ja 56% mingil määral teostatavaks. Kõige enam pakkusid küsitluses osalejad, et linnavalitsuse missiooniks on linnaelanikule rahuldava elukeskkonna pakkumine. Teisena pakuti linnakodaniku teenindamine ja kolmandana ülesannet pakkuda linnaelanikule rahuldavat elukeskkonda, edendada ja arendada linna ning neljandana - teenindada linnakodanikku ja linna arengu tagamine. Kõik need sõnastused kattusid üldjoontes ametlikult sõnastatud missiooniga. 16% vastajatest oma missiooni ei sõnastanud.

Küsimusele, kas kujutatakse ette (visioon) linnavalitsust 5 aasta pärast, vastas 46%, et mingil määral. Visiooni nägemus puudus 32% vastajatel, (neist 28% oli visiooni nägemus vähesel määral ja 4% ei kujutanud seda üldse ette). Vastanutest 20% oli visiooni nägemus, (neist 16% piisaval määral ja ainult 4% täiel määral). Siin sulasid ühte linnavalitsuse – kui organisatsiooni – ja linna enda visioon. Kõige rohkem arvasid

küsitluses osalejad, et linnavalitsuse visiooniks on arendada linn kuurortlinnaks ja heaks elupaigaks. Samuti nimetati eesmärke olla arenev ja linnlaste poolt tunnustatud linn või harmoonilise arenguga turvaline linn. Lisaks loetleti ka järgnevaid visioone: olla parim kohalik omavalitsus regioonis; olla kliendisõbralik ja koostöövalmis partner linnakodanikule; et õitseks Pärnu linn ja oleksid rahul elanikud; kiire ja mugav asjaajamise pakkumine.

### **3.1.2. Jurmala Linnavalitsus**

Pärnu küsitlusega identne küsitlus viidi Jurmala Linnavalitsuses läbi varem: 2003. aasta sügisel Jormalasse viidud 50 ankeedist laekus 2004. aasta talvel tagasi 16 ankeeti. Sealset küsitlust aitas läbi viia Jurmala linnavalitsuse avalike suhete nõunik, probleemiks oli vastajate suhteline passiivsus: küsimusele vastas u. veerand Jurmala Linnavalitsuse ametnikkonnast.

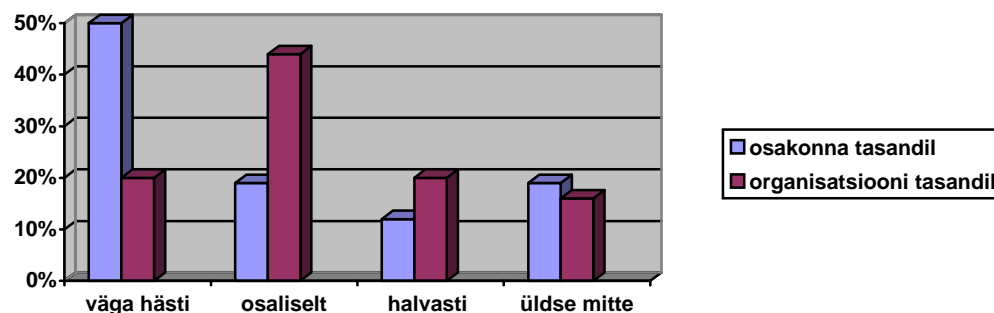
Vastajaid pidasid 11 loetletud probleemi seast Jurmala linnavalitsuses olulisemaks informatsiooni probleemi, samuti peeti oluliseks koostööd, rollijaotust ja kommunikatsiooni. Positiivseks peeti organisatsioonis head ja jõulist meeskonda, oma kaastöötajaid. Negatiivse poole pealt nimetati eesmärkide selgusetust, protsesside aeglust, tööjaotust, isiklike huvide eelistamist jne.

Sisekommunikatsiooni mõõtmised - läbi ametnike eesmärkide teadmise - andsid järgmised tulemused: pooled vastajatest teadsid väga hästi oma struktuuriüksuse plaane ja 19 % teadis neid suhteliselt hästi. Linnavalitsuse plaane teadis väidetavalt väga hästi 1/5 vastajatest, suhteliselt hästi veidi alla poole vastajatest, osaliselt viiendik vastajatest.

Jurmala Linnavalitsuse missiooni ei osanud sõnastada 1/3 vastajatest, piisaval või täiel määral kinnistasid missiooni teadvat 42% vastajatest. Pooled vastajatest kirjeldasid missiooni oma ametikohast lähtuvalt (Näiteks: *kindlustada haridus elanikele, kuurorti arendamine, elanikkonna toimetuleku tagamine, linna Euroopa Liidu standarditega vastavusse viimine*). Ametliku missiooni kohta autoril andmed puuduvad.

Linnavalitsuse visiooni ei osanud sõnastada samuti 1/3 vastajatest, ülejäänud sõnastasid – nagu ka Pärnu linnavalituses – organisatsiooni visiooni erinevates sõnastustes linna visioonina. Ametliku visiooni kohta autoril info puudub.

**Joonis 3. 6. Jurmala Linnavalitsuse eesmärgid ja plaane teab ametnik:**



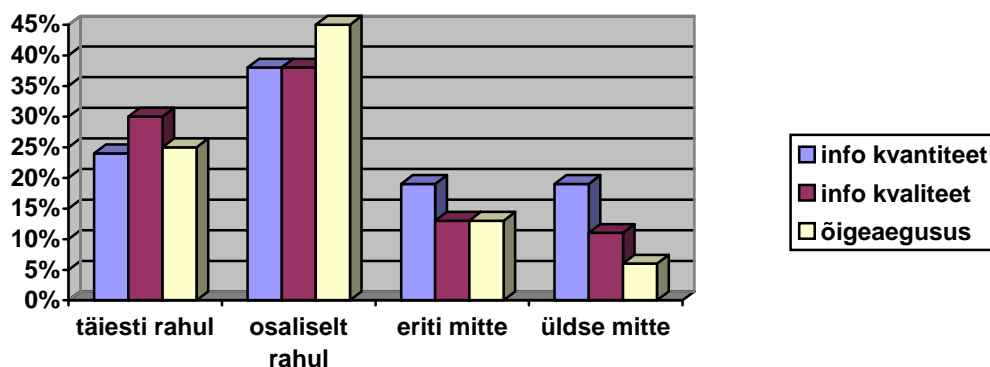
Linnavalitsuse juhtimisega olid suhteliselt rahul pooled vastajatest, osaliselt oli rahul juhtimisega 25% ja rahulolematuid alla 10 % vastajatest. Probleemidena nähti töökorralduse parandamist organisatsioonis ja probleeme IT-arenguga, mis takistab normaalset juhtimist.

Informatsioonile andsid Jurmala Linnavalitsuse töötajad järgmisi hinnanguid: info hulgaga olid osaliselt rahul alla poole (38%) vastajatest, rahul ei olnud üldse või mitte eriti 19% vastajatest. Suhteliselt rahul või väga rahul oli neljandik vastajatest.

Info selgusega oli suhteliselt rahul või väga rahul 30% vastajatest, 38% olid osaliselt rahul ja rahulolematuid oli 13%.

Info õigeaegse laekumisega oli rahul 25% vastajatest, osaliselt oli sellega rahul 45% vastajatest ning rahulolematuid oli 13%. Seevastu mitteametliku info liikumisega oli rahul 45% ja osaliselt rahul 32% vastajatest. Vastajaid leidsid, et kõigile oleks vaja kättesaadavaks teha Intranet ja arendada IT-d. Samuti tehti mitu ettepanekut käivitada korralikult kodulehekülge ja luua infojuhtimise keskus ning/või linnavalitsuse infobüroo.

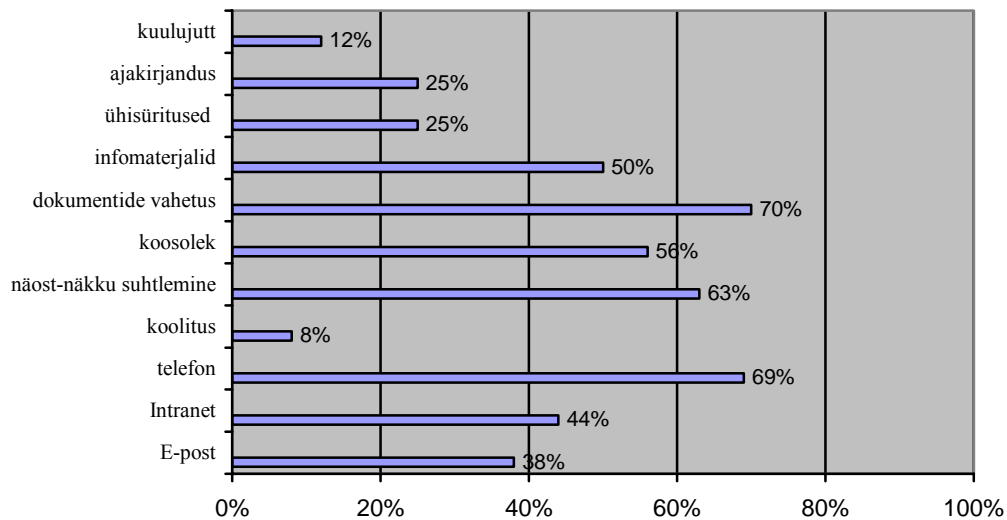
**Joonis 3. 7. Jurmala Linnavalitsuse töötajate rahulolu informatsiooni mahu ja selgusega**



Kommunikatsioonijuhtimisega seotud otsustusprotsesse hinnati järgmiselt: otsuste tegemist hinnati sageli kiireks 19% vastajate arvates ja 56% arvas, et otsuseid tehakse kiiresti mõnikord. Üle poolte vastajatest arvas siiski, et otsused jäävad harva või üldsegi mitte ainult paberile ja pooled vastajaid leidsid, et otsustamisprotsessi kaastakse spetsialistid sageli. Juhtide langetatud otsuseid pidasid pooled vastajad reaalseteks, vaid 19 % pidas neid vaid mõnikord reaalseteks. Samas arvasid pooled vastajad, et otsuseid langetatakse objektiivse info põhjal ja asjakohaselt mõnikord, sageli arvas nii 19 % vastajatest. Otsuseid pidas sageli või väga sageli adekvaatseks 38% vastajatest, sama palju pidas otsuseid adekvaatseks mõnikord.

Kommunikatsioonikanalitena on Jurmala Linnavalitsuses esikohal isiklik näost-näku suhtlemine (63% vastajatest teeb seda nii sageli või väga sageli), sama populaarne info hankimise kanal on telefon ja koosolek. Intraneti ja e-posti kasutavad info hankimise kanalina sageli või väga sageli alla poole vastajatest. Samuti hangivad Jurmala linnavalitsuse töötajad sageli infot ametlike dokumentidega tutvudes ja infomaterjale uurides. Võrreldes pärnakatega, saadakse tööalast infot rohkem ka ajakirjandusest ning ühised üritused on see koht, kus Jurmala linnavalitsuse töötaja saab ametialast informatsiooni. Ühisüritustena nimetasid ametnikud sünnipäevade tähistamist, riigipühasid ja uue aasta vastuvõttu.

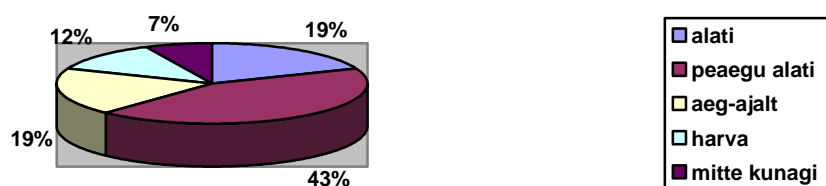
**Joonis 3. 8. Olulisemad kommunikatsioonikanalid Jurmala Linnavalitsuses**



Omavahelist suhtlemist häiris kõige enam puudulik/arusaamatu informatsioon ülematelt alluvatele, omavaheline suhtlemise intensiivsus ja vähesed teadmised ühistest eesmärkidest. Täiel määral informeerituks pidas end 19% vastajatest, piisavalt informeerituks pidas end sageli 43% ja mõnikord piisaval määral informeerituks viiendik vastajatest.

Linnvalitsuses töötamist pidas küllaltki prestiižikaks 56% vastajatest, ebaprestiižeks 15% vastajatest, ülejäänud ei osanud seda hinnata. Avalikkuse silmis pidas linnavalitsuse prestiiži madalaks 15% ja heaks viiendik vastajatest. Pooled pidasid linnavalitsuse mainet rahuldavaks.

**Joonis 3. 9. Informeerituse tase Pärnu Linnavalitsuse ametnike seas: piisavalt informeeritud**



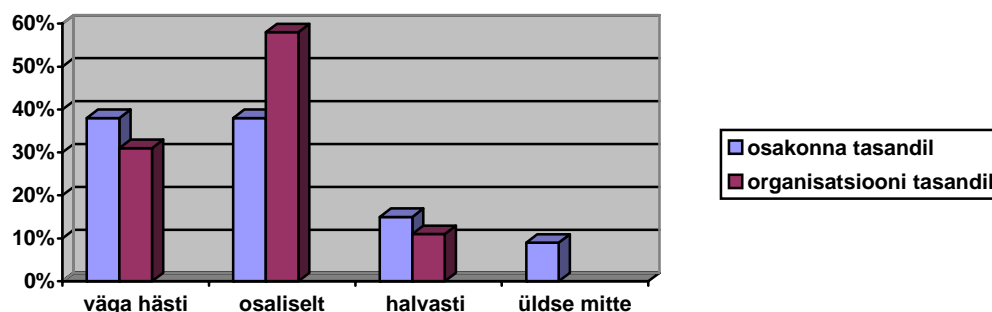
### 3.1.3. Vaasa Linnavalitsus

Ankeet-uuringu läbiviimiseks saadeti Vaasa Linnavalitsuses 2004. aasta septembris laiali 50 ankeeti, millest laekus autorile sama aasta oktoobris postiga tagasi 28. Küsimused olid samad, mis esitati Pärnu ja Jurmala linnavalitsuse töötajatele.

Vaasa Linnavalitsuse ametnikud pidasid olulisemateks probleemideks organisatsioonis koostööd ja kommunikatsiooni, vähemolulisemad probleemid olid strateegiline juhtimine ja töötajate tasustamine. Positiivselt pidasid vastajad oma organisatsioonis eesmärkide ja mängureeglite selgust, head töökorraldust, tehnoloogiat, kogemusi ja head meeskonda. Negatiivsena nimetati nõrka koostööd, probleeme (teatud tasanditel) informatsiooni liikumisega, pingeid ülemuste ja alluvate vahel, pingelist tööaega, osaliselt töökogemuste puudumist.

Vaasa Linnavalitsuses tundsid struktuuriüksuse plaane ja eesmarke suhteliselt hästi 50% vastajatest, veerand teadis neid väga hästi. Osaliselt või halvasti teadsid oma struktuuriüksuse eesmarke 18% vastajatest. Kogu linnavalitsuse eesmärkidest olid teadlikud 39% vastajatest, sama palju teadis neid osaliselt. Heaks peeti seda, et kõigile töötajatel antakse ülevaade organisatsiooni eesmärkidest ja tegevustest ning seetõttu toimib organisatsioon ühtse meeskonnana.

Joonis 3. 10. Vaasa Linnavalitsuse eesmarke ja plaane teab ametnik:



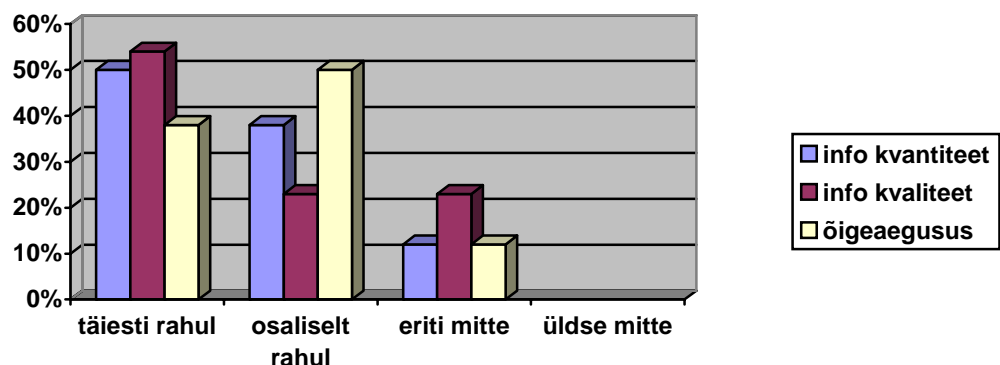
Linnavalitsuse missiooni oskas sõnastada piisaval määral või täielikult 39% vastajatest, 21 % osaks seda teha mingil määral ja 39% oskas seda sõnastada vähesel määral või ei

osanud seda üldse. Visiooni sõnastamisega saaksid normaalselt hakkama viiendik vastajatest ja mingil määral veerand vastajatest, 40% vastajatest ei saaks sellega aga hakkama. Vastajad nimetasid ka ise, et missioon ei ole neil ametlikult kusagil dokumendis määratletud ja kõige enam pakuti välja varianti, et missiooniks on linnaelanike heaolu tagamine. Visioonina pakuti välja eesmärki, mis on kirjeldatud arengukavas Vaasa 2015.

Linnavalitsuse juhtimisega olid rahul ligi pooled vastajad, osaliselt rahul oli 29% vastajatest. Juhtimisega ei olnud rahul alla viiendiku vastajatest. Samuti oli üle poole (60%) vastajatest rahul linnavalitsuse töökorraldusega, osaliselt oli sellega rahul viiendik. Juhtimise osas peeti vajalikuks laiemat töötajate kaasamist otsustusprotsessidesse ja otsustusõiguse delegeerimist allapoole.

Tööks vajaliku informatsiooni hulgaga oli Vaasa Linnavalitsuses rahul 46% vastajatest ja osaliselt rahul 36% vastajatest. Info selgusega olid rahul samuti pooled vastajad, rahulolematuid oli 18%. Info liikumise kiirusega oli rahul 36% vastajatest, 46% olid sellega aeg-ajalt rahul, rahulolematuid oli alla 10%. Vastajad pidasid oluliseks tasakaalustatud info jagamist kõigi osakondade ja struktuuriüksuste vahel ning rohkem taustainfot organisatsioonis toimuva osas, mis võiks asuda Intranetis.

**Joonis 3.11. Vaasa Linnavalitsuse töötajate rahulolu informatsiooni mahu ja selgusega**



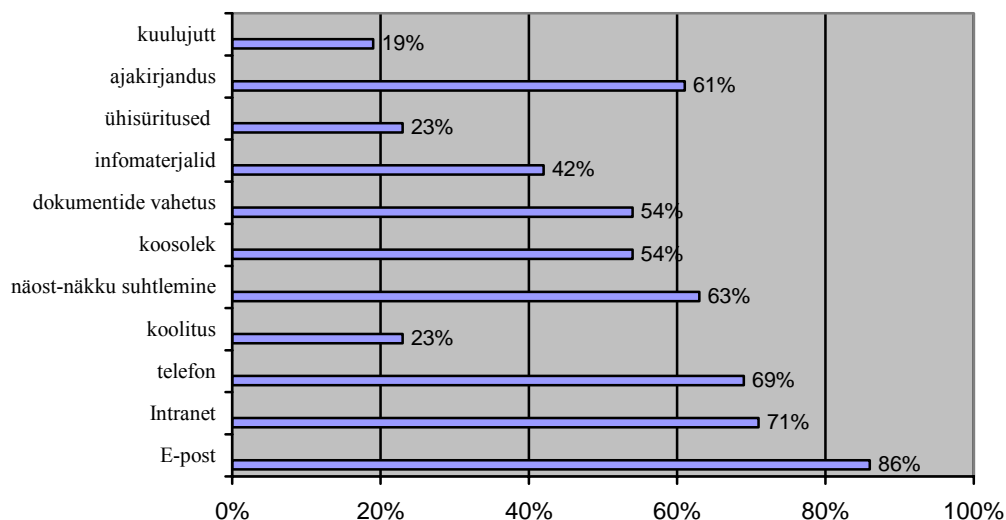
Otsustamisprotsessi hindas kiireks ja efektiivseks 42% Vaasa Linnavalitsuse töötajatest ja sama paljud leidsid, et see on nii aeg-ajalt. Kolmandik vastajatest leidis, et mõnikord jäävad Vaasa Linnavalitsuse otsused vaid paberile ning kolmandik leidis, et see ei ole nii mitte kunagi. Viiendik vastajatest leidis siiski, et linnavalitsuse otsuseid ei ole legitiimsed ja neid ei täideta üsna sageli. Vastajatest 58% leidis, et otsused langetatakse linnavalitsuses objektiivse info põhjal ja need on asjakohased. Viiendik leidis, et nii on see aeg-ajalt ning 7% leidis, et otsused ei põhine objektiivsel infol. Samuti leidsid ligi pooled vastajatest, et linnaelu korraldavad otsused on adekvaatsed ja täidavad oma ülesannet, kolmandik leidis, et see on aeg-ajalt nii.

Vaasa Linnavalitsuse olulisemateks kommunikatsioonikanaliteks on Intranet ja e-post, kuna vastajatest kasutab esimest sageli või väga sageli töölase informatsiooni saamiseks 71% vastajatest ning e-posti 86% vastajatest. Populaarne on ka näost-näku suhtlemine ja telefon, sest nii saab infot sageli 2/3 vastajatest. Vähem kasutatakse töölase info hankimiseks käskkirju, ametlikke dokumente ja arupärimisi, koosolekutel saab sageli tööalast informatsiooni vaid alla poole vastajatest.

Huvitav on see, et 57% vastajatest saab tööalast sageli või väga sageli informatsiooni ajakirjandusest ning 60% vastajatest saab infot mõnikord mitte-formaalsetest kanalitest. Kuigi Vaasa ametnikud peavad töötajate omavahelist suhtlemist puudulikuks, on tööväline läbikäimine ja infovahetus üsna aktiivne: ühiselt peetakse suvepäevi, sordiüritusi ja tähtpäevi, korraldatakse väljasõite loodusesse ja ühiseid marjakorjamisi, käiakse kollektiiviga teatris ja kultuuriüritustel. Probleemiks on osakondade eraldatus ja asjaolu, et tuntav on ülemuste-alluvate piir (mitu vastajat mainisid, et ülemused on alluvate suhtes üleolevad ega kohtle neid võrdväärsete partneritena).



**Joonis 3. 12. Olulisemad kommunikatsioonikanalid Vaasa Linnavalitsuses**



Linnavalitsuse toimuvast pidasid end piisavalt informeerituks 75% vastajatest ja 7% leidis, et nad on väga harva või mitte üldse informeeritud linnavalitsuse tegemistest.

Linnavalitsuses töötamist pidas prestiižeks 82% vastajatest ja 15% leidis, et linnavalitsuses töötamine on ebaprestiižikas. Avalikkuse silmis pidas linnavalitsuse mainet heaks 70% vastajatest, 18% pidas seda rahuldavaks.

## **3.2. Linnavalitsuste uuringu tulemused**

### **3.2.1 Olulisemad järeldused kommunikatsioonijuhtimise praktikast**

#### *Kommunikatsioonijuhi positsioneerimine organisatsioonis*

Autori arvates on olulise tähtsusega kommunikatsioonijuhi positsioneerimine organisatsiooni struktuuris. Kommunikatsioonijuht võib kuuluda juhtkonda, kuid olulisem on tema kaasamine otsustamisprotsessi nõuandva ametnikuna.

Vaasa ja Pärnu linnavalitsustes kuulusid kommunikatsioonijuhid otsuseid langetavate juhtide ringi, seda linnavalitsuse ja volikogu tasandil nõuandva ametnikuna.

Tagasihoidlikum oli Pärnu linnavalitsuse kommunikatsioonijuhi roll linnavolikogu otsustustasandil, kuid seda pigem ülejõu käiva töömahu tõttu. Vaasa linnavalitsuses on kommunikatsioonijuhi positsioon juhtkonnas määratletud tema ametikohaga linna juhtimisestruktuuris, Pärnu Linnavalitsuses on kommunikatsioonijuht keskastme juhi tasemel, kuid talle on võimaldatud juurdepääs kõigile otsustustasanditele. Jurmala Linnavalitsuses on kommunikatsioonijuht keskastme juht, kes ei osalenud otsustusprotsessis nõuandvas rollis, vaid jälgija rollis linnavalitsuse ja Duuma tasandil. Positsioneerimise teine külg on kommunikatsioonijuhi aktsepteerimine ja selles osas leiavad kõigi kolme omavalitsuse kommunikatsioonijuhid, et aeg-ajalt tuleb ette olukordi, kus neid tõrjutakse või arvatakse opositsiooni, kuna kommunikatsioonijuhtide poolt edastatud info on ebapopulaarne poliitilistele omavalitsuse juhtidele.

#### *Igapäevane kommunikatsioonijuhi tegevuspraktika*

Igapäevase tegevuspraktika all peab autor silmas, milline on kommunikatsioonijuhtimise praktika omavalitsuses? Olulisemad küsimused on: kas selleks on välja töötatud tegevusstrateegia, milline on kommunikatsioonijuhi tegevus sise- ja väliskommunikatsiooni korraldamisel ning milline on kasutatav kommunikatsioonimudel? Kindlasti on oma osa kommunikatsioonijuhi enda oskustel ja kogemustel praktiseerida suhtekorraldust professionaalsel tasemel.

Pärnu ja Vaasa linnavalitsuste kommunikatsioonistrateegia oli üles ehitatud põhimõttel, mis toetab sihtrühmade ja linnavalitsuse vahelist kahe-suunalist kommunikatsioonimudelit. Jurmala linnavalitsuse kommunikatsioonistrateegia on suunatud eelkõige erinevate sihtrühmade teavitamisele linnavõimude tegevusest ja kohamarketingile. Vaasal ja Pärnul oli kommunikatsioonistrateegia kirjalikul kujul ning kättesaadav huvitatud isikutele, Jurmala Linnavalitsusel selline dokument puudus.

Kõikidel vaadeldavatel omavalitsustel on väljapoole suunatud kommunikatsiooni eesmärk oma sihtrühmade teavitamine. Pärnu ja Vaasa Linnavalitsuses on see tegevus allutatud kindlatele reeglitele ning toimub plaanipäraselt, mõlemal nimetatud omavalitsusel oli selleks vastava koolituse saanud töötajad. Ka pressiteadete ja pressikonverentside arv on mõlemas linnavalitsuse ühes suurusjärgus, samuti kasutasid

Vaasa ja Pärnu teavitustöös aktiivselt veebilehte. Selline laiahaardelisem meediatöö praktika on osaliselt seletatav pressitöötajate arvuga neis omavalitsustes.

Linnavalitsuse suunas liikuvat kommunikatsiooni haldasid laiemalt Vaasa ja Pärnu omavalitsused. Mõlemad omavalitsused olid produktiivsemad siht- ja sidusrühmadega kontaktide leidmisel ja hoidmisel, eesmärgiks ikkagi kahesuunalise kommunikatsiooni tekitamine. Pärnus näiteks kohtus linnavalitsus regulaarselt elanikega, algatas ajakirjanduses ja veebilehel erinevaid diskussioone, selgitas elanikkonna hoiakuid erinevates küsimustes meedia ja küsitluste vahendusel, Vaasa linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise meeskond hoidis käigus veel erinevaid foorumeid ja arvamusi-liste. Jurmalas ei olnud selliste kontaktide loomine kommunikatsioonijuhi eesmärk, sest fookus oli linna reklaamimisel ja huviliste informeerimisel. Samuti kogusid ja analüüsisid Vaasa ja Pärnu kommunikatsioonijuhid regulaarselt kodanikelt omavalitsusele laekunud informatsiooni ning meedias ilmunud materjale. Jurmala ja Vaasa Linnavalitsus andsid aga välja oma ajalehte, kus kajastati linnavalitsuste ametlikke seisukohti. Pärnu Linnavalitsus andis omavalitsuse ajalehte välja vaid aastatel 1996-1999, vaadeldaval perioodil oma meediaväljaanne Pärnul puudus.

Sissekommunikatsiooni korraldamisel täitsid Vaasa ja Pärnu kommunikatsioonijuhtimise meeskonnad tunduvalt laiemaid funktsioone, kui Jurmala Linnavalitsuse kommunikatsioonijuht. Pärnus kasutati sisekommunikatsiooni korraldamiseks peamiselt Intraneti, kus levitati päeva- ja nädalainfot, mitte-formaalset infot, uuringuid, foorumeid jne. Vaasas lisandus sellele veel 6 korda aastas ilmuv siseleht. Samuti osalesid Vaasa ja Pärnu kommunikatsioonijuhid töötajate koolitamisel ja siseürituste korraldamisel ning linnavalitsuse siseste traditsioonide hoidmisel ning arendamisel. Mõlemal linnavalitsusel olid kommunikatsioonijuhi meeskonnas selleks vastav töötaja.

### Ressursid

Ressursid on oluline argument, sest võimalused määravad piirid, millises mahu ja kvaliteedis suhtekorraldus ning kommunikatsioonijuhtimine toimib? Autor tõdes, et mida piiratum on kommunikatsioonijuhi tööjõu ja vahendite ressurs, seda vähem on

võimalik rakendada meisterlikku suhtekorraldust igapäevases praktikas. Seda väidet illustreerib ilmekalt Jurmala linnavalitsuse näide.

Kõige rohkem kvalifitseeritud töötajaid oli kasutada Vaasa Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhil. Linnavalitsuse kantselei PR-meeskonnale lisaks oli Vaasa kommunikatsioonijuhil kasutada teiste osakondade ja linna allasutuste pressiesindajaid, kokku ligi 80 kommunikatsioonikorraldusega tegelevat inimest. Pärnus oli see arv u. 10 inimest ja Jurmalas vaid 2-3 ametnikku. Otseselt pressiga töötavad ametnikud on saanud kõrghariduse oma erialal kõigis kolmes omavalitsuses.

Vaasa Linnavalitsusel oli loodud kommunikatsioonijuhi alluvusse vastav struktuuriüksus, Pärnus oli see mitte-formaalne üksus ning Jurmalas puudus vajalik struktuur üldse. Viimase puudust (infoteenistus) märkisid mitmed Jurmala ametnikud ka oma ankeetides.

Rahaliste vahendite võrdlust autor siinkohal ei puuduta, kuna erinev elatustase muudab need suhted kolme omavalitsuse vahel võrreldamatuks. Küll aga võrdleb autor kommunikatsioonijuhi käsutuses olevaid infokanaleid. Suurema eelise meediaga, elanikkonnaga ja organisatsiooniliikmetega suhtlemisel said Vaasa ja Pärnu linnavalitsused, kuna neil on hea veebilehekülg ja Intranet ning suur osa nende omavalitsuste sihtrühmadest on kaetud nende kanalitega ning oskab eelpool nimetatud keskkonnas suhelda. IT-lahendus on hea lahendus suurema arvu ametnikega linnavalitsustele ja ka seetõttu, et ametnikud Vaasas ja Pärnus asetsevad eraldi majades üksteisest eemal. Jurmala Linnavalitsus on väike kollektiiv ja asub ühes hoones, mistõttu organisatsioonikultuuri hoidmine on veidi kergem ülesanne, kuigi ametnikud ise peavad paremaks Intraneti lahendust. Samuti puudus Jurmalal sellisel informatiivsel tasandil kodulehekülg, nagu seda on Pärnul ja Vaasal.

#### Õiguslik-ajalooline taust

Jurmala ja Pärnu linnavalitsustel on Vaasa Linnavalitsusest erineva ajalooline taust ning väiksem kogemus euroopaliku omavalitsuse juhtimisel. Seetõttu on nende omavalitsuste juhtimine, s.h. kommunikatsioonijuhtimine, veidi kobav ja oma piire kompiv, samal ajal on Vaasa linnavalitsusel seljataga aastakümnete pikkune praktika ja kindlasti läbitud oma probleemid ja kitsaskohad, mida Balti omavalitsused saaksid vältida.

Kõigil kolmel vaadeldaval omavalitsusel on siiski sarnane õiguslik ruum ning omavalitsuste ülesanded ja tegevuspõhimõtted on sarnased, need on Euroopa Liiduga liitumise tõttu ühtlustunud. Näiteks on kohustused informatsiooni jagamise ja informatsiooni väljastamise osas sarnased.

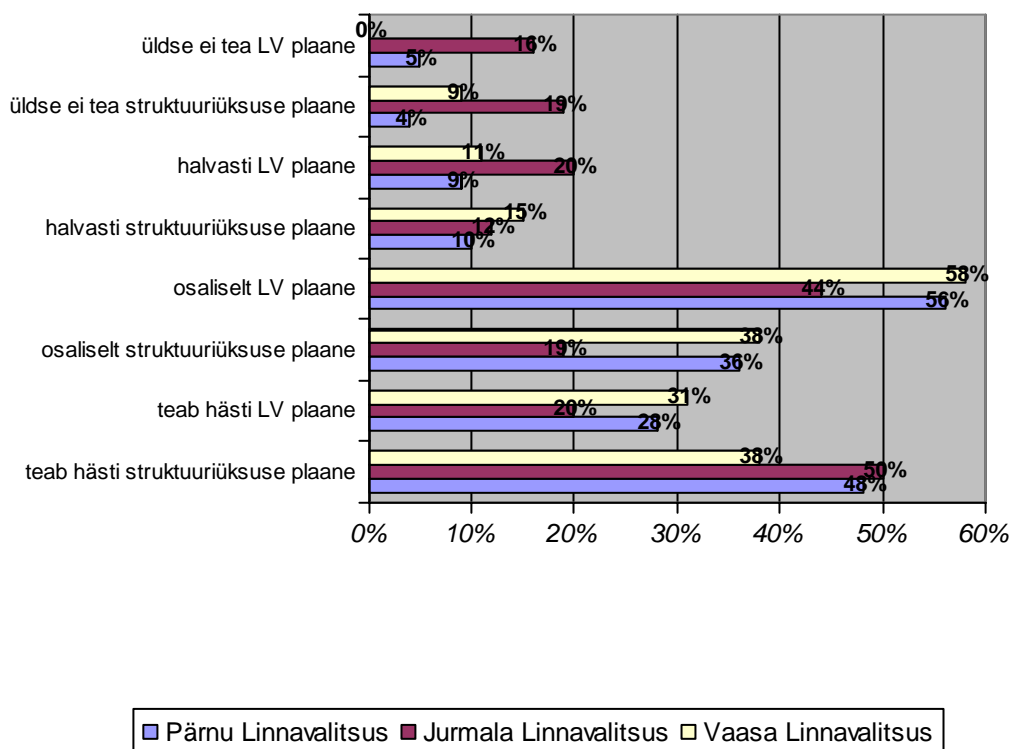
Soome omavalitsuse töötajate seas on hinnatumad Pärnu ja Jurmala linnaametnikest erinevamad väärtused. Siiski on organisatsioonikultuur kõigil kolmel omavalitsusel sarnane ning üldised hoiakud oluliselt ei erine. Omavalitsuse juhtimisstruktuurilt on Jurmala ja Vaasa omavalitsused rohkem sarnasemad, kui Eesti omavalitus.

Nende nelja kriteeriumi täitmine on oluline omavalitsuse kommunikatsioonijuhtimises, kuna neist sõltub üsna palju omavalitsuse otsustamisprotsesside ja seega kogu omavalitsuse juhtimise edukus. Autor leiab, et need tegurid on universaalsed erineva juhtimisstruktuuri, ajaloolise taust ja tegevuskogemusega omavalitsuste suhtes.

### **3.2.2. Olulisemad järeldused ankeet-uuringust**

Küsitluse tulemuste seast valis käesoleva töö autor välja need vastuste kogumid, mis iseloomustavad kommunikatsioonijuhi töö tulemusi: kui hästi teavad töötajad oma organisatsiooni eesmärgid, kuidas hindavad ametnikud informatsiooni liikumist ja kvaliteeti, milline on nende arvates organisatsiooni positsioon ühiskonnas, juhtkonna poolt langetatavate otsuste kvaliteet ja ametnike hinnang otsuste aluseks olnud informatsioonile. Need kriteeriumid iseloomustavad vaid osaliselt kommunikatsioonijuhi töötulemusi ja autor ei pretendeeri siinkohal täiuslikkusele. Usutavasti on uuringus kasutatud sihtrühma arvamus veidi kallutatud: vastajad on küll asjatundlikumad, kuid ühtlasi kriitilisemad oma tööandja suhtes, kuna neid kaitseb vastaja anonüümsus ning selline küsitlus on hea võimalus oma negatiivsed arvamusel välja paisata. Samas on Jurmala linnavalituse vastajaid veidi teistpidi „kaldu”: enamus vastajaid olid millegipärast keskastme- või tippjuhid, tavalistest ametnikest täitis ankeedi vaid üks inimene. Sealt ka teatud tendentsid vastustes.

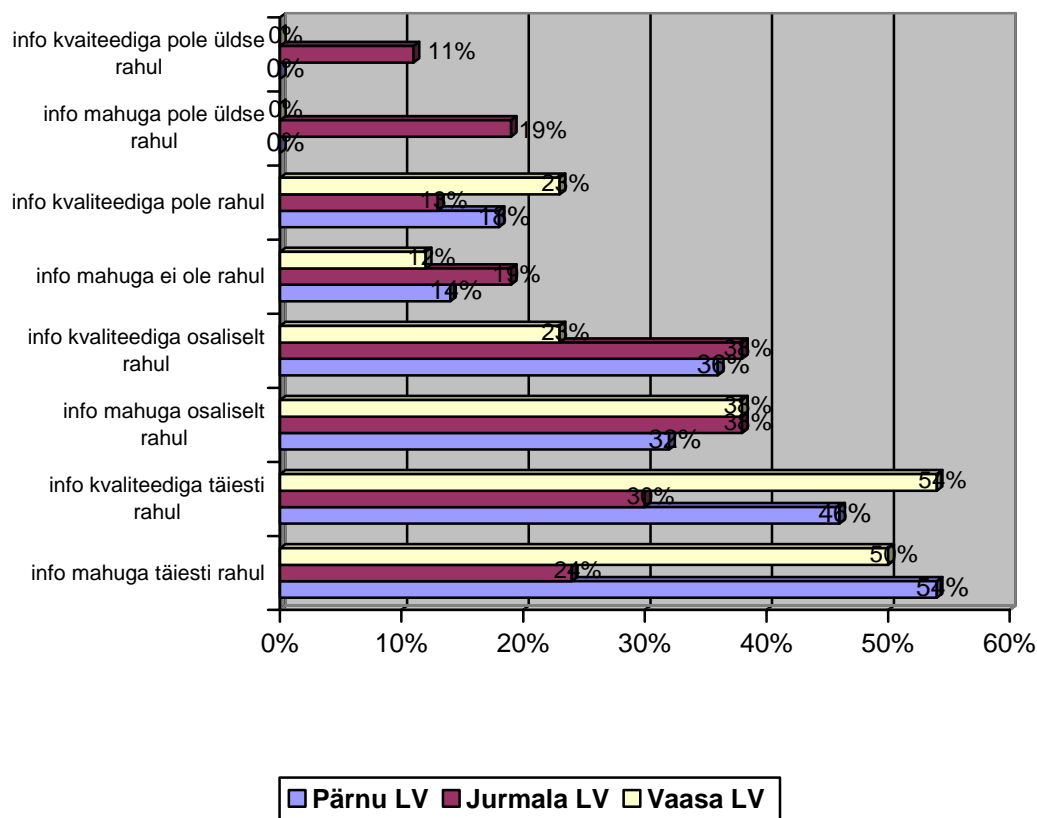
**Joonis 3. 13. Linnavalitsuste ametnikud on teadlikud oma organisatsioonist:**



Joonisel 3.13 on näha, et sisekommunikatsiooni korraldamisel on efektiivsemaid tulemusi saavutatud Vaasa ja Pärnu linnavalitsustes, kuna halvasti või üldse mitte organisatsiooni või struktuuriüksusest teadvaid ametnikke on vähem ning linnavalitsuse või struktuuriüksuste kohta infot osaliselt või hästi omavate ametnike hulk on Järva vastustest suurem. Järva Linnavalitsuse kõrge teadlikus oma struktuuriüksuse eesmärkide-plaanide hea teadmine on seletatav sellega, et linnavalitsus on väike ning mõned osakonnad moodustavadki 2-3 liikmelise töökollektiivi.

Samas oskasid oma organisatsiooni missiooni sõnastada paremini Pärnu ja Järva linnavalitsuse ametnikud, vaid mõni üksik jäi sellega hätta. Vaasa linnavalitsuse ametnikest ei osanud oma organisatsiooni missiooni nimetada ligi 40% vastajatest.

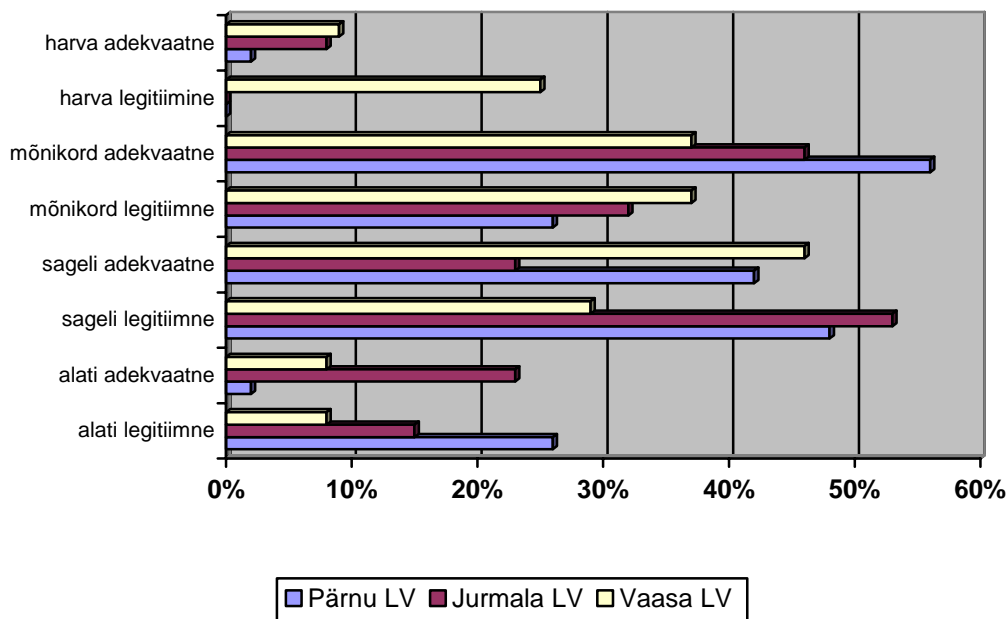
**Joonis 3. 14. Rahulolu info kvaliteedi ja kvantiteediga**



Joonis 3.14 näitab, et Vaasa ja Pärnu linnavalitsuste ametnikest on tunduvalt rohkem rahul organisatsioonis ringleva info mahu ja selle kvaliteediga (arusaadavus, mõistlikkus, töödeldavus, kasutusmugavus, leidmisvõimalused). Samuti on rahulolematuid info hulga ja kvaliteedi osas rohkem Jurmala linnaametnike seas, kuigi üllatav on asjaolu, et info kvaliteediga pole rahul näiteks veerand Vaasa linnavalitsuses ametnikest. Vaasa Linnavalitsuse kommunikatsioonijuht põhjendas seda fakti asjaoluga, et informatsiooni liigub Intranetis palju ja selle kättesaadavus jätab kohati soovida.

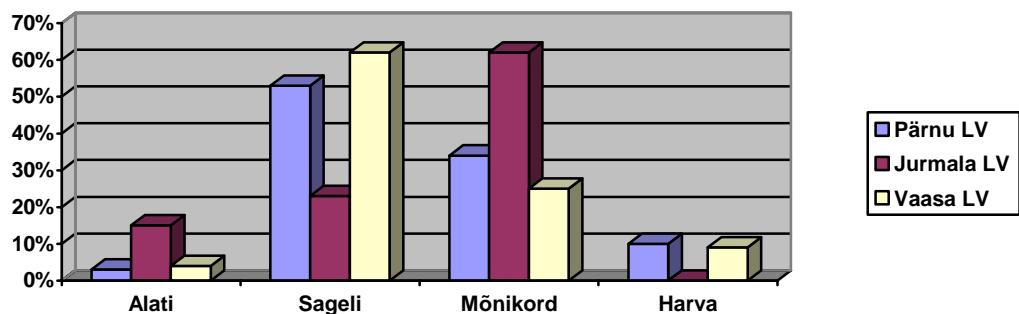
Joonisel 3.15. on näha, et Jurmalas ja Pärnus on rohkem neid linnaametnikke, kes peavad linnavalitsuse otsuseid legitiimseteks ja adekvaatseteks. Vaasa linnavalitsuse ametnikud suhtuvad otsuste legitiimsusesse kriitilisemalt ja peavad, erinevalt Balti riikide omavalitsuste töötajatest, otsuseid ebaadekvaatseteks.

**Joonis 3. 15. Hinnang linnavalitsuse otsuste legitiimsusele ja adekvaatsusele**



Samas hinnatakse Pärnu ja Vaasa linnavalitsustes kõrgemalt seda informatsiooni, mida saadakse otsuste langetamiseks, tihti siis suhtekorralduse üksusest. Ja vastupidi – Järvala linnaametnikud suhtuvad skeptilisemalt informatsiooni objektiivsusesse, mis nad saavad otsuste langetamiseks (vt. Joonis 3.16)

**Joonis 3. 16. Otsuste langetamiseks vajalik info on adekvaatne:**



Kommunikatsioonikanalitest olid populaarsemad Vaasas ja Pärnus Intraneti ja Interneti põhised lahendused, Järvala linnavalitsuses domineerisid aga n-ö. „inimlikud” kanalid ja paberkandjal informatsioon. Soome omavalitsuse eripäraks on asjaolu, et Järvalast ja Pärnust rohkem usaldatakse ja kasutatakse informatsiooni hankimiseks selliseid



infokanaleid nagu ajakirjandus ja mitte-formaalsed infokanalid. Näiteks kinnitas 61% vastajatest, et saab usaldusväärset infot linnavalitsuse kohta ajakirjandusest, samal ajal kui Pärnu ja Jurmala ametnikest kasutab vaid kuni 15 infokanalina ajakirjandust. Siin on autori arvates tegemist ühiskonna arengust tulenevate iseärasustega. Ajaloo mõju ja ühiskonna arengu mõju on ka kindlasti organisatsiooniliikmete väärtushinnangutel, mis on sarnased Jurmala ja Pärnu puhul ning erinevad Vaasa linnaametnike omadest.

Kõigil kolmel organisatsioonil on organisatsioonisisised probleemid siiski täiesti erinevad. Kui Pärnu ametnikud pidasid olulisemaks probleemiks motivatsiooni (töötasu) ning Vaasa ametnikud organisatsioonisisest koostööd, siis Jurmala ametnikud pidasid olulisemaks probleemiks informatsiooni. Pärnu Linnavalitsuse ametnike silmis oli kommunikatsioon pigem positiivsel skaalal, kõikide uuringus osalenud linnavalitsuste positiivse skaala tipuks peeti head meeskonda.

Eelpool kirjeldatud uuringutulemustele toetudes järeldeb autor, et hea kommunikatsioonijuht saab kaasa aidata juhtimise tõhustamisele omavalitsuses. Uuringust selgus, et need omavalitsused, kus ametnikel on informatsioon kättesaadavam, kergemini töödeldav ja kvaliteetsem, teavad paremini omavalitsuse eesmärke ning plaane ja see omakorda soodustab omavalitsuse ametnike toetust organisatsioonile. Sellised omavalitsused praktiseerisid plaanipärast ning süsteemset suhtekorraldust, info liikumine organisatsioonis oli korraldatud heal tasemel, kasutades ära infotehnoloogia võimalusi.

Samuti saab uuringust järeldada, et omavalitsustes, kus informatsioon on ametnikule tehtud paremini kättesaadavaks, peetakse juhtkonna otsuseid legitiimsemateks ja adekvaatsemateks. Seevastu informatsioonipuuduse üle kurtnud ametnikud leidsid, et omavalitsuse juhtide otsused on kauged ja eluvõõrad ning ei vasta kodanike ootustele.

Uuringu tulemustest võis autor järeldada, et neis vaadeldavates omavalitsustes, kus kommunikatsioonijuhtimisele panustati enam, uskusid ametnikud enam, et otsuste langetamiseks vajalik informatsioon on adekvaatne. Otsuste langetamisel pidasid vastajad efektiivsemateks neid omavalitsusi, kus kommunikatsioonijuhtimine toimub

kindlatel alustel ning plaanipäraselt ning kommunikatsioonijuht rakendab igapäevases praktikas professionaalset suhtekorraldust ja plaanipärasest kommunikatsioonijuhtimist.

Paremaid hinnanguid juhtimisprotsessi efektiivsusele ja kiirusele said need omavalitsused, kus kommunikatsioonijuht osales otsustamisprotsessis linnavalitsuse juhtkonna tasandil ja praktiseeris professionaalset suhtekorraldust: rakendas kahe-suunalist kommunikatsioonimudelit ning planeeris kommunikatsiooni. Samuti leidsid vastajaid, et sellistes suhtekorraldust praktiseerivates omavalitustes on otsuseid mõistetavad ning arusaadavamad. Seeläbi on nende omavalitsuste juhtidel kergem omavalitsuse eesmärged saavutada.

Uuringust selgus, et linnavalitsuse mainet hindavad kriitilisemalt Jurmala ja Pärnu linnaametnikud, hinnates linnavalitsuse mainet pigem rahuldavaks. Vaasa linnaametnikud peavad aga omavalitsuse mainet valdavalt heaks ning käesoleva töö autor näeb siis põhjust selles, et „värsked” omavalitsused Jurmala ja Pärnu peavad hea maine saavutamiseks koguma, läbi igapäevase tegevuse, usaldusväärsust ja positiivset suhtumist. Vaasa linnavalitsuse hea maine on hindajate silmis saavutatud läbi pikaajase ja järjepideva tegevuse kodanike heaks.

## 4. ETTEPANEKUD LINNAVALITSUSELE

Eelmise peatüki järeldustele toetudes soovitab autor omavalitsuse kommunikatsioonijuhtimist korraldada järgmiselt:

- omavalitsuse kommunikatsioonijuht peaks kuuluma omavalitsuse juhtorganisse ja osalema linnavalitsuste juhtimisprotsessis: otsuste langetamisel nõustajana. Hea näide kommunikatsioonijuhi positsioonist on Vaasa linnavalitsuse näide, kus kommunikatsioonijuht on linnadirektorile alluv osakonnajuhataja. Vähemalt peaks kommunikatsioonijuhil olema nõuandev roll linnavalitsuse juhtkonna juures, nagu näiteks Pärnu Linnavalitsuses.
- Omavalitsuse kommunikatsioonijuhtimine peaks toimuma vastava plaani alusel ja toimima järjepidevalt. Omavalitsusel peaks olema oma kommunikatsioonistrateegia, mis toetab omavalitsuse üldisi eesmärke. Plaanipäraselt ja järjepidevalt peaks toimima kommunikatsioon siht- ning sidusrühmadega. Eraldi peaks panema toimima sisekommunikatsioon, kasutades selleks tehnilisi vahendeid ja siselehte. Heaks näiteks on siinjuures Vaasa ja osaliselt Pärnu Linnavalitsuse kommunikatsioonijuhtimise praktika.
- Omavalitsuse kommunikatsioonimudel peaks olema kahe-suunaline sümmeetriline. Kommunikatsioonijuht peab kasutama kõiki võimalusi diskussioonide algatamiseks ja hoidmiseks kohalike elanike ning teiste sihtrühmadega (Pärnu LV) ja kasutama selleks uuemaid tehnilisi võimalusi (Internet, Intranet), samuti on hea praktika oma lehe väljaandmine (Vaasa ja Jurmala LV).
- Kommunikatsioonijuht peab korraldama sisekommunikatsiooni toimimise nii, et võimalikult suur hulk kvaliteetset infot oleks töötajatele kergesti kättesaadav ning mitte-formaalse ja levitavata info vahelised erinevused oleks minimaalsed. Hea praktika oleks mitte-formaalse ja ametliku info kasutamine paralleelselt siseinfo kanalites.
- Kommunikatsioonijuht on juhtkonna ja kogu personali nõustaja. Kommunikatsioonijuht ei toiks tekitada omavalitsuses olukorda, kus kogu info liigub organisatsiooni ja sihtrühmade vahel vaid tema või pressiesindaja kaudu.

Kommunikatsioonijuht peab töökorralduse ja ametnike koolitamise kaudu muutma organisatsiooni tervenisti suhtlevaks ja vältima „pudelikaelu”.

- Kommunikatsioonijuhi käsutuses peaks olema piisav tööjõuressurss, mis tagaks väljuva ja siseneva informatsiooni töötlemise-analüüsimise ning muudaks seeläbi informatsiooni väärtuseks organisatsiooni otsustelangetajate jaoks. Informatsioonil ei ole väärtust, kui sellega ei osata midagi peale hakata. Kommunikatsioonijuhi käsutuses peaks olema suhtekorraldusteenistus, kuhu kuuluks pressiesindaja (väljapoole suunatud suhtlemine), infotoimetaja(d) (informatsiooni kogumine ja analüüs), sekretär(id) ja kujundaja, samuti võiks suhtekorraldusosakonda kuuluda protokolli eest vastutav ametnik. Vaasa ja Pärnu linnavalitsuse näidetele toetudes peaks igas omavalitsuse struktuuriüksuses olema infotoimetaja, tema ülesandeid võib täita näiteks praegused osakondade sekretärid.
- Kommunikatsioonijuhi funktsioon peaks olema organisatsioonikultuuri hoidmine ja fikseerimine (Pärnu, Vaasa LV näited).

## KOKKUVÕTE

Kommunikatsioonijuhtimine on edukate organisatsioonide juhtimisfunktsioon ning hästikorraldatud kommunikatsioon omavalitsuse ja tema sihtrühmade vahel aitab saavutada omavalitsusel eesmärke. Hästi toimiv kommunikatsioon aitab kaasa elanikkonna mõistvale suhtumisele ja arusaamisele omavalitsuse tegevusest ning kasvatab ühiskonnas usaldust ja stabiilsust. Piisava informatsiooni olemasolul vähenevad pinged organisatsiooni ja sihtrühmade vahel ning arusaamade kokkulangemisel on lihtsam saavutada koostööd. Samuti kasvab usaldus omavalitsuse ja tema poliitiliste juhtide vastu, mis omakorda tagab võimu stabiilsuse.

Käesoleva töö autor vaatles kolmes riigis – Eestis, Lätis ja Soomes - tegutsevate omavalitsuste juhtimisprotsessi ja leidis, et kommunikatsioonijuhtimine on, suuremal või vähemal määral, juhtimisprotsessi üks osa. Vaadeldavate omavalitsuste lõikes esinesid erinevused kommunikatsioonijuhi rollis omavalitsuse otsustusprotsessides.

Kõige enam oli kommunikatsioonijuhtimine seotud omavalitsuse juhtimisega Vaasas ning kõige nõrgemini Jurmala linnavalitsuses. Omavalitsuste kommunikatsioonijuhid, kellel oli reaalne juurdepääs kõigile otsustamistasanditele, said võimaluse jagada sihtrühmadelt saadud informatsiooni otse otsustajatele ning seega mõjutada omavalitust vajalikke ja adekvaatseid linnaelu korraldavaid otsuseid vastu võtma. Kui kommunikatsioonijuhi positsioon ei võimalda juurdepääsu kõigile omavalitsuse juhtimisstruktuuri otsustamistasanditele, katkeb otsustusprotsessis sisemine kommunikatsioon ning otsuste langetamisel napib otsustajatel informatsiooni ning see asendatakse alternatiivsetest kanalitest saadud informatsiooniga või otsustatakse isiklikele kogemustele või tunnetele tuginedes.

Kommunikatsioonijuhtimine ja omavalitsuse juhtimine on omavahel seotud ning meisterliku kommunikatsioonijuhtimise praktika mõjutab omavalitsuse juhtimiskvaliteeti vastuvõetavate otsuste läbi. Linnavalitsuste töötajate seas korraldatud küsitlused näitasid, et omavalitsuse juhtimiskvaliteeti mõjutab kommunikatsioonijuhtimise praktika ja selle rakendamise professionaalsus.

Kolme omavalitsuse vaatluse põhjal kirjeldas autor parimat kommunikatsioonijuhtimise mudelit, mis aitaks Vaasa, Jurmala ja Pärnu ning ilmselt teiste nende riikide omavalitustel paremini oma ülesandeid täita. Parimateks praktikateks peab autor nendes omavalitsustes sümmeetrilist kahe-suunalist kommunikatsioonimudelit, kus omavalitsus ja sihtrühmad tegutsevad partneritena. See eeldab avalike diskussioonide tekitamist ning täpset ja korrapärast kommunikatsiooni juhtimist organisatsiooni väliste ning sisemiste sihtrühmade vahel. See tähendab ühtlasi avalikkuse informeerimiskohustuse ja avalikustamise korraldamist, kusjuures soovitav on, lisaks klassikalisele meediale, kasutada uuemaid meediume – Internet ja Intranet. Kodanike informeerimine omavalitsuse tegevusest ei saa olla vaid normatiividest tulenevate nõuete täitmine, sest piisav informeeritus organisatsiooni tegevusest aitab kaasa arusaamisele ühiskonnas, osalusdemokraatia tekkele ning seeläbi on omavalitsustel lihtsam saavutada oma eesmärgid. Kuna kommunikatsioonijuhtimine peaks olema plaanipärane ja eesmärgistatud, peaks omavalitsusel olema oma kommunikatsioonistrateegia, mille alusel tegevusi juhitakse.

Vaatlusalustes omavalitsustest puudusid Jurmala ja Pärnu linnavalitsustes eraldi PR-struktuuriüksus, Jormalas asendas teenistust valdkonna üksik-spetsialist ja Pärnus täitis neid funktsioone avalike suhete nõuniku töörühm, mis ühendas oma valdkonna spetsialiste. Käesoleva töö autori arvates on edukamad omavalitsused, kes kasutavad planeeritud professionaalse kommunikatsioonijuhtimise praktiseerimiseks mingitki kriitilist kogust tööjõudu- ja materiaalselt ressursi. Ressursside puudulikkuse korral kannatab otsustamiseks vajaliku info kvaliteet ja kommunikatsioonikorralduses võivad jäävad täitmata mõned olulised funktsioonid. Ressursi vähesust oli märgata just Pärnu ja Jurmala linnavalitsustes, kus pingeline eelarve on tekitanud suhtekorraldusest kokkuhoiu koha. Selline eelarvepoliitika aga ei ole hea eeskuju ning vähendab omavalitsuse juhtimise efektiivsust pikemas perspektiivis.

Omavalitsuste tegevuskogemus ei oma nii suurt mõju kommunikatsioonijuhtimisele, kui käesoleva töö autor eeldas. Väiksema kogemusega Jurmala ja Pärnu omavalitsuses rakendab samasugusid suhtekorraldus- ja kommunikatsioonipraktikaid kui aastakümneid tegutsenud Vaasa linnavalitsus. Selline kogemuste ülevõtmine ja parimate

suhtekorralduspraktikate kasutamine on aidanud noortel omavalitsustel vältida teiste vigu ja tulla välja uute ning värske lahendustega.

Käesoleva töö autor usub, et tema magistritöö praktiline väärtus seisneb just nende võimaluste ärakasutamises Eesti omavalitsuste kommunikatsioonijuhtimise praktikas. Autori arvates on omavalitsustes ja riigiasutuses jätkumas tendents, kus juhid tahavad suhtekorraldust olematute vahenditega ja viisil, et suhtekorraldaja „ei segaks ega sekkuks” nende tegevusse, vaid minimaliseeriks probleemid, kui nende organisatsiooni tegevuses tekkivad. Seetõttu peaks käesolev töö olema tagasihoidlikuks teemärgiks omavalituste töökorralduse ja juhtimise parandamisel.

## Summary

The present Master's thesis views the role of communication management in the administration of local governments, based on the examples of Vaasa, Pärnu and Jurmala town governments. In spring 2003 the author of the thesis defended a Bachelor's thesis on public relations as an administrative function, based on the example of Pärnu Town Government, in the University of Tartu. A local government is a public institution which, in order to meet its aims, relies on legislation and the attitudes-expectations of target groups towards primary power. The author claims that the more a local government communicates with its target groups and takes into account their expectations at the decision-making level, the more successful it is. Therefore skilled communication management always forms a part of administration.

While Finnish local governments have used PR for years, Estonian and Latvian local governments have functioned according to the European model for only 15 years. As to professional public relations, the local governments in the Baltic States have even less experience. The author of this Master's thesis has analysed the administrative practices of two local governments in the Baltic States and one in Finland and conducted surveys for the assessment of the efficiency of communication management in those institutions. Relying on the practices of the local governments in question, the author tries to find the best administrative solution and construct the best PR model for the local governments. The thesis is also of practical value, and the author believes that all of the three local governments have something to learn from this thesis to improve their practices; especially given the fact that the three countries are member states of the European Union and their local government administration follows the European model.

The thesis consists of four parts. The first part views the theoretical aspects of public relations and communication management, introduces the comparison objects of the survey and describes their administrative processes, communication management principles and organisation. On issues of management and communication management, based on the works of J. E. Grunig, N. A. Hart, S. Black, R. Alas and others.



As an expert, the author uses a considerable amount of information collected by himself or drawn from his own experience. The author has worked as a PR expert in the public service for more than 10 years. For the last four and a half years he has been the PR manager of Pärnu Town Government. He has also been introduced to the PR work of the other two countries.

In the second part, the author introduces the subject and task of the thesis, research methods and practices. The most important questions of the thesis are: which communication management practices are effective in local governments against the background of the development of different countries and what is the role of communication management in the successful administration of a local government?

In the third part, the author presents the outcome of the conducted surveys and analyses the results of questionnaires.

The fourth part contains a summary on the topic and highlights answers to the questions raised in the thesis. The author also gives his recommendations to local governments for better organisation of communication management, i.e. for the use of the best possible model for local government administration. Important materials forming the basis for the treatment of the topics presented in the thesis and providing the research with necessary details have also been annexed to the thesis.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Adler, Patricia A. & Adler, Peter (1998). *Observational Techniques*. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds), *Collecting and Interpreting Qualitative materials*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.

Alas, R. (2001a). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.

Alas, R. (2001b). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.

Ausmees, H (1996). *Juhtimise alused. Metoodiliste materjalide kogumik*. Tallinn: Tallinna TÜ.

Black, S. (1993). *The Essentials of Public relations*. London: Kogan Page Limited.

Dozier, D.M. & L.A.Grunig (1992). *The organization of the public relation function*. In J.E. Grunig (Ed) *Excellence in Public relations and Communication Managment* Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates, Inc

Drucker, P. F. (2003). *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Kirjastus Pegasus.

Eskelinen, S.-M. (2005) *Citizens attitudes and involvement in Public Consumer Information*. University of Jyväskylä

Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public relations and Communication Managment* Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates, Inc

Habermas, J. (2001). *Avalikkuse struktuurimuutus*. Tallinn: Kunst

Kosenkranius, R. (2001). *Sisesuhted ja kommunikatsioon Pärnu Linnavalitsuses. 2000, 2001*. Pärnu

Kosenkranius, R., M. Kopti, J. Zenkina (2000). *Pärnu Linnavalitsuse kommunikatsioonivaatlus. Tutvumispraktika*. Tartu

I

Kotler, P. (2003) *Turunduse vaatenurgad*. Eesti Ekspressi Kirjastuse AS

Lilles, E. (2002). *Tutvumispraktika Pärnu Linnavalitsuses*. Tartu

Mackenzie, R. A. (1991). *The management process in 3-D. The Best of Harvard Business Review*. Harvard

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper&Row

Morris, W. (ed.) (1973). *The American Heritage dictionary of the English language*. Boston: Houghton Mifflin.

Newman, W. (1995). *Community Relations*. In N. A. Hart *Strategic Public Relations*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: Macmillian Press

Palmu-Pietilä, N. (ed.) (2001) *Kunnan viestintä*. Helsinki: Espoon Painovoima Oy

Peterson, M. (1998). *Suhtekorraldus*. Tallinn: Külim

Treuberg, H. (2001). *Pärnu omavalitsus ja nende tegevus aastatel 1989 –2000. Isikuline koosseis, tähtsamad tegevusliinid, olulisemad sündmused linnas, poliitiline taust, juhtivtöötajate eluloolised andmed*. Pärnu

## **KASUTATUD ALLIKAD JA NORMATIIVAKTID**

Ajaleht Pärnu Postimees 2002 – 2003. Arvutivõrgus. Kättesaadav: <http://www.parnupostimees.ee/>, aprill, 2003.

Avaliku teabe seadus, 15. november 2000. a. - Riigi Teataja I 2000, 92, 597; 2002, 61, 375.

Avaliku teenistuse seadus, 25. jaanuar 1995. a. – RT I 1995, 16,228; 2000,28,167.

Freedom of Information Law, 06.11.1998

[http://lps.logincee.org/lib\\_upload/{F5B76BEE-161A-4D9F-BB12-BA361BF1057C}Freedom\\_info\\_Latvia.doc](http://lps.logincee.org/lib_upload/{F5B76BEE-161A-4D9F-BB12-BA361BF1057C}Freedom_info_Latvia.doc), mai, 2005.

Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, 02.juuni 1993. a.-RT I 1993, 37, 558;2000, 51, 322.

Statistiline kokkuvõte, Pärnu arvudes 2002. 2002. <http://www.parnu.ee/informatsioon/index.html?parem=infomaterjalid.html>, märts, 2003.

Suomen julkisuuslaki, 1999. <http://www.finland.fi/>, aprill, 2005.

Suomen perustuslaki, 03.2000. <http://www.finland.fi/>, aprill, 2005

Uurimus, Pärnu linnaelanike elukeskkond 2000-2001. 2002. <http://www.parnu.ee/informatsioon/index.html?parem=uuringud/main.html>, märts, 2003.

Pärnu Linnavolikogu, Pärnu linna põhimäärus. 2001. [http://www.parnu.ee/eeskirjad/index.html?parem=/linna\\_juhtimine/text.html?ml=2](http://www.parnu.ee/eeskirjad/index.html?parem=/linna_juhtimine/text.html?ml=2), marts, 2003.

Pärnu Linnavalitsus, Pärnu Linnavalitsuse reglement. 2003.  
<http://www.parnu.ee/eeskirjad/index.html?parem=http://andmebaas.lv.parnu.ee>, aprill, 2003.

Planeerimis- ja ehitusseadus, 14. juuni 1995. a. – RT I 1995, 59, 1006; 1999,95, 843.

The Aarhus Convention Newcastle Workshop, Public Participation in Making Local Environmental Decisions. (2000).  
<http://www.unece.org/env/pp/newcastle.handbook.htm>, aprill, 2003.

THE CONSTITUTION OF THE REPUBLIC OF LATVIA. 2005  
<http://www.ttc.lv/New/lv/tulkojumi/E0013.doc>, juuni 2005. a.

The Law On Local Governments, Latvia. 2001.  
<http://www.lps.lv/index1.php?f=1&lang=eng>, juuni, 2005.

# LISAD

## Lisa 1. Omavalitsustes läbiviidud küsitluste ankeet

Kasutatud küsimustik (originaalis ka soome ja vene keeles)

### Hea Pärnu Linnavalitsuse töötaja,

Uue aasta lävel on oluline hakata leidma uusi arenguid ja uut energiat meie organisatsioonile.

Käesoleva uuringuga tahame teada Sinu arvamust Pärnu Linnavalitsusest kui töökeskkonnast.

Loodame Sinu vastustest saadud siira ja vahetu tagasiside põhjal senisest targemini ja tulemuslikumalt planeerida oma tegevusi. Et luua motiveeriv töökeskkond ja inspireeriv kollektiiv, kus kõigil oleks meeldiv olla ja võimalus oma tööalaseid ideid maksimaalselt teostada.

Küsimustik on täiesti anonüümne. Sinu vastuseid ankeedis näeb lisaks avalike suhete nõunikule ja personalipeaspetsialistile vaid sõltumatu analüütik, Tartu Ülikooli doktorant. **Palume ankeedid anda ära oma osakonna sekretäri juures (saavad olema vastavad ümbrikud) hiljemalt 30.01.2004. a.**

Lugupidamisega ning siiralt koostööle lootes,  
Romek Kosenkranius

Küsimustiku täitmisel toimi järgmiselt:

1. varu aega umbes 45 minutit
2. vali hetk, kus saad üksinda rahulikult ja süvenenult mõelda
3. proovi anda vastused kõikidele küsimustele ja järgi täpselt juhiseid küsimuse päises
4. igale küsimusele anna ainult üks vastusevariant. Kui sulle etteantud vastusevariandist ei piisa, võid iga küsimustebloki juurde julgelt oma eriarvamuse ja täiendava kommentaari kirjutada
5. küsimustiku lõpus on koht, kus küsitakse mõningaid andmeid ka vastajate kohta. Kui sulle tundub, et nendele küsimustele vastamine vähendab sinu anonüümsust, siis võid julgelt selle osa täitmata jätta.
6. kui sa mõnele küsimusele vastata ei oska, siis võid ka vastamata jätta, kuid tea, et see teeb keerulisemaks vastuste töötlemise arvutis. Küsimustiku koostajad loodavad, et iga vastaja proovib anda vastuseid niipalju kui vähegi võimalik.
7. kui oled küsimustiku täitnud, pane see ümbrikusse ja toimetage kinnine ümbrik Pärnu Linnavalitsuse avalike suhete ja pressiteenistusse
8. tea, et sinu vastus on oluline ja aitab kindlasti kaasa Pärnu linnavalitsuse ja linna arengule

I Üldine olukord organisatsioonis

- a) Palun järjestä allpool esitatud probleemid ühest kümneni. Sinu jaoks kõige olulisem probleemivaldkond tähistab palun nr. 1-ga, vähemtähtis kümnega.

	Sinu poolt koostatud pingerida
<b>1. Rollid</b> (Kui hästi on rollid määratletud? Kui selged on rolliootused?)	
<b>2. Tasustamine</b> (Kui õiglane on tasustamine võrreldes teistega)	
<b>3. Uuendused</b> (Kas minu ettepanekuid toetatakse ja teostatakse? Kas uued ideed teostatakse?)	
<b>4. Informatsioon</b> (Kas info on kättesaadav, otstarbekas ja õigeaegne?)	
<b>5. Koostöö</b> (kas saan abi ja tuge nendelt, kellest olen oma töötulemustes sõltuv?)	
<b>6. Tehnoloogia</b> (Kas tehnoloogiline tase võimaldab töötada tõhusalt ja efektiivselt?)	
<b>7. Struktuur</b> (Kas struktuur toetab eesmärkide ja strateegia elluviimist?)	
<b>8. Otsused</b> (Kas otsused tehakse piisavalt kiiresti ja efektiivselt?)	
<b>9. Kommunikatsioon</b> (Kas teame, kuidas meil läheb ja kuhu me suundume?)	
<b>10. Konfliktid</b> (Kas konfliktid olukorrad lahendatakse vestluste teel või nad isiklikustuvad ja politiseeruvad ning nende lahendamine võtab aega)	
<b>11. Strateegiline juhtimine</b> (Kas organisatsiooni juhtimine tagab strateegilise edu saavutamise tulevikus?)	

b) Palun kommenteeri omalt poolt täiendavalt olukorda organisatsioonis:  
mis on hästi: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

mis on halvasti: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

mis segab kõige enam Sinu tööülesannete täitmist: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

mis hõlbustab Sinu tööülesannete täitmist:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II Rollid ja väärtused

a) Palun hinda rollide selgust ...

	Rollijaotus meie süsteemis on väga segane ja korralda- mata	Rollid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean sellest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan ka rollijaotu- sest aru	Tean väga hästi ja saan rollide jaotus- test täpselt aru
12. Minu roll osakonnas	1	2	3	4	5
13. Minu roll linnavalitsuses	1	2	3	4	5
14. Linnavalitsuse roll linna juhtimises	1	2	3	4	5
15. Linnavolikogu roll linna juhtimises	1	2	3	4	5

c) Mis on sinu arvates kolm töötaja kõige hinnatavamad väärtust linnavalitsuse jaoks?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## III Eesmärgid & plaanid

a) palun hinda eesmärgistamist ja planeerimisprotsesse oma organisatsioonis...

	Eesmärgid ja planeerimine meie süsteemis on väga segased ja korraldamata	Eesmärgid ja plaanid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean eesmärkidest ja plaanidest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan eesmärkidest ja plaanidest aru	Tean väga hästi ja saan eesmärkidest ja plaanidest täpselt aru
16. Struktuuriüksuse eesmärgid ja plaanid	1	2	3	4	5
17. Linnavalitsuse eesmärgid ja plaanid	1	2	3	4	5
18. Minu isiklikud plaanid ja eesmärgid linnavalitsuses	1	2	3	4	5

b) Sinu täiendavad kommentaarid linnavalitsuse tegevuse eesmärgistamisele ja tööprotsesside planeerimisele.

---



---



---



---

#### IV Motivatsioon

a) Palun anna 5-palli süsteemis hinnang järgmistele väidetele.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
19. Minu sissetulek võimaldab mul normaalselt ära elamist	1	2	3	4	5
20. Saadav palk ja hüvitised vastavad minu tööpanusele	1	2	3	4	5
21. Olen oma töös innustunud, töö pakub mulle rõõmu.	1	2	3	4	5
22. Mind huvitab minu töö	1	2	3	4	5
23. Olen rahul oma töökeskkonna ja – vahenditega	1	2	3	4	5
24. Ma olen oma meeskonna poolt tunnustatud	1	2	3	4	5
25. Pakun oma meeskonnale tuge igal võimalusel	1	2	3	4	5
26. Olen oma tuleviku suhtes kindel	1	2	3	4	5
27. Mul on piisav vabadus otsustada oma	1	2	3	4	5



töö üle					
28. Minu töö on prestiižne	1	2	3	4	5
29. Mulle antakse minu töö kohta piisavalt tagasisidet	1	2	3	4	5

b) Palun nimeta, mis Sind praegu kõige rohkem motiveerib linnavalitsuses töötama:

---



---



---



---



---

c) Millega linnavalitsus ja Sinu ülemused saaksid Sind veel paremini töötama motiveerida?  
Millest Sa praegu töötades kõige rohkem puudust tunned?

---



---



---



---



---



---



---



---

## ***V Organisatsiooni muutused ja uuendused***

a) Palun hinda muutusi ja uuendusi oma organisatsioonis....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
30. Olen rahul linnavalitsuse tänase töökorraldusega	1	2	3	4	5
31. Olen rahul linnavalitsuse tänase juhtimisega	1	2	3	4	5

33. Olen rahul, et saan anda oma ideid linnavalitsuse uuendustesse	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

b) Milliseid muutusi Sa tegelikult oma töökeskkonnas ja organisatsioonis ootad,

töökorralduse osas: \_\_\_\_\_

juhtimise osas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_k

odanikule teenuste osutamise osas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## VI Informatsioon

a) Palun anna oma hinnang....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
34. Olen rahul tööks vajaliku info hulgaga	1	2	3	4	5
35. Olen rahul minuni jõudva info selgusega	1	2	3	4	5
36. olen rahul, sest info jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
37. olen rahul linnavalitsuse mitteametliku info jõudmisega minuni	1	2	3	4	5

a) Minu ettepanekud informatsiooni ja selle liikumise alal on järgmised:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

## VII Koostöö

a) Palun anna alljärgnevas tabelis oma hinnang koostööle.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
38. Olen harjunud tööd tegema meeskonnas, aitan teisi ja teised aitavad mind	1	2	3	4	5
39. Olen oma tööloigust üksinda ja kelleltki ei ole abi loota	1	2	3	4	5
40. Meie osakonnas arutatakse tööalaseid asju alati kollektiivselt	1	2	3	4	5
41. Töö on minu jaoks vaid ülevõtte tulevate käskude täitmine	1	2	3	4	5
42. Ma saan teistest osakondadest vajadusel probleemideta oma tööks vajalikku teavet ja abi	1	2	3	4	5

b) Minu ettepanekud ja kommentaarid koostööst on järgmised

---

---

---

c) Millised on Sinu arvates linnavalitsuse olulisemad partnerid ja sihtgrupid igapäevatoos?

---

---

---

## VIII Tehnoloogia

a) Palun hinda tehnoloogiaga seonduvat olukorda linnavalitsuses.

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
43. Olemasolev tehnoloogia võimaldab	1	2	3	4	5

teostada meie strateegilisi eesmärgid					
44. Olemasolev tehnoloogia on kaasaegne ja töökindel	1	2	3	4	5
45. Olen rahul minu käsutuses olevate erinevate aparatuuridega (telefonid, printerid, faksid jne)	1	2	3	4	5
46. Olen rahul meie infotehnoloogiliste vahenditega (arvutid, programmid, süsteemid jne)	1	2	3	4	5
47. Olen rahul sellega, kuidas meil on korraldatud infotehnoloogiline tugi töötajatele	1	2	3	4	5
48. Olen rahul nende oskustega, mis mul tehnoloogia kasutamise vallas on	1	2	3	4	5

b) Millised tehnoloogilised probleemid on Sinu töökohal kõige sagedasemad ja kõige igapäevasemad? Millele Sa ootad lahendusi juba pikka aega?

---



---

### ***IX Struktuur***

a) Palun hinda linnavalitsuse struktuuri.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
49. Praegune struktuur toetab organisatsiooni tööd ja põhieesmärgi saavutamist	1	2	3	4	5
50. Praegune struktuur toetab muutuste elluviimist	1	2	3	4	5
51. Praegune struktuur on loogiline, lihtne ja arusaadav	1	2	3	4	5
52. Praegune struktuur soodustab omavahelist suhtlemist ja infovahetust	1	2	3	4	5
53. Praegune struktuur soodustab efektiivset	1	2	3	4	5

juhtimist ja otsustamis- protsessi					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

b) Minu ettepanekud oleks linnavalitsuse struktuuri muutmiseks järgmised:

---



---



---



---



---

### ***X Otsused***

a) Palun hinda otsustamisprotsessi Pärnu Linnavalitsuses.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
54. Otsused tehakse kiiresti ja efektiivselt	1	2	3	4	5
55. Otsused jäävad ainult paberile ja nende täitmist ei jälgita	1	2	3	4	5
56. Spetsialiste kaasatakse otsustusprotsessidesse	1	2	3	4	5
57. Juhtide poolt vastuvõetud otsused on reaalsest töötegemisest kauged	1	2	3	4	5
58. Minu vahetu ülemuse otsused kergendavad minu tööd	1	2	3	4	5
59. Otsused jõuavad minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
60. Vastuvõetud LV otsused on mulle arusaadavad	1	2	3	4	5
61. Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel	1	2	3	4	5
62. Otsuseid tehakse objektiivse info põhjal ja need on asjakohased	1	2	3	4	5
63. Linnaelu korraldavad otsused on adekvaatsed ja täidavad oma ülesannet	1	2	3	4	5

b) Minu kommentaarid otsustamise kohta Pärnu Linnavalitsuses

---



---



---



---



---

## XI Kommunikatsioon

a) Kommunikatsioonivahendite kasutamine

Alljärgnevalt on loetletud võimalikud kanalid, mille vahendusel vajalikku informatsiooni saadakse. Palun märki, **kui sageli Sa järgnevatest kanalitest tööalast informatsiooni saad.**

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
64. Isiklik (näost-näku) suhtlemine töö ajal	1	2	3	4	5
65. Telefon	1	2	3	4	5
66. Käskkirjad	1	2	3	4	5
67. Intranet – Outlook	1	2	3	4	5
68. e-kirjad	1	2	3	4	5
69. Koolitus	1	2	3	4	5
70. Koosolek	1	2	3	4	5
71. Arupärimine	1	2	3	4	5
72. Ametlikud dokumendid	1	2	3	4	5
73. Infomaterjalid	1	2	3	4	5
74. Ajakirjandus	1	2	3	4	5
75. Kuulujutud	1	2	3	4	5
76. Ühised üritused	1	2	3	4	5

b) Koosta palun pingerida teguritest, mis Sinu arvates häirivad omavahelist suhtlemist (number ühena märki kõige rohkem häiriv tegur jne)

	Minu koostatud pingerida olukordadest, mille tõttu ei jõua minuni organisatsioonis töötamiseks olulised sõnumid	
77. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine (osakonna) struktuuriüksuse sees		
78. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine organisatsioonis tervikuna		
79. Ebamääraselt antud käsud ja juhised,		

millest täpselt aru ei saa		
80. Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks		
81. Ülemused ei anna vajalikku informatsiooni edasi		
82. Kaastöötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi		
83. Puudulik teadmine üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest		
84. Struktuur ja tööjaotus ebaselged, pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada		

b) Kas Sa oled enda arvates piisavalt informeeritud linnavalitsuse toimuvast?

1. Üldse mitte	2. Väga harva	3. Mõnikord	4. Sageli	5. Jah, täiel määral
----------------	---------------	-------------	-----------	----------------------

## ***XII Organisatsiooni kliima (konfliktid, usaldus, suhted)***

a) Palun hinda linnavalitsuse mikrokliimat:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
85. Ma usaldan oma kaastöötajaid	1	2	3	4	5
86. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5
87. Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind	1	2	3	4	5
88. Ma usaldan oma otsest ülemust	1	2	3	4	5
89. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1	2	3	4	5
90. Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	1	2	3	4	5
91. Ma usaldan organisatsiooni tippjuhtkonda	1	2	3	4	5
92. Tippjuhtkond on	1	2	3	4	5

töötajatega suheldes avatud					
93. Probleemseid olukordi lahendatakse rahumeelse vestluse teel	1	2	3	4	5
94. Konfliktid meie kollektiivis. personaliseeritakse ja politiseeritakse	1	2	3	4	5
95. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis õiglaselt	1	2	3	4	5
96. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis kiiresti	1	2	3	4	5
97. Tunnetan ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5
98. suhtlen oma kollegidega ka väljaspool ametlikku tööaega	1	2	3	4	5

b) Milliseid mitteformaalseid rituaale ja traditsioone Pärnu Linnavalitsuses tähistatakse?

---



---



---



---

c) Sinu kommentaarid linnavalitsuse mikrokliimale:

---



---



---

### ***XIII Linnavalitsuse maine***

99. Palun vasta, kas Sinu arvates on Pärnu Linnavalitsuses töötamine:

- 1) väga prestiizhikas
- 2) küllaltki prestiizhikas
- 3) küllaltki ebaprestiizhikas
- 4) täiesti ebaprestiizhikas
- 5) ei tea, ei oska öelda

**100. Sinu arvates on Pärnu Linnavalitsuse maine avalikkuse silmis:**



- 1) väga madal
- 2) üsna madal
- 3) rahuldav
- 4) hea
- 5) väga hea

#### XIV Strateegiline juhtimine

a) Millised teadmised ja kogemused on Sinu arvates linnavalitsuse töös kõige olulisemad?

---



---



---

b) Palun hinda strateegilist juhtimist Pärnu Linnavalitsuses.

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mingil määral	Piisaval määral	Jah, täiel määral
101. Oskan sõnastada meie linnavalitsuse missiooni	1	2	3	4	5
102. Kas meie missioon on teostatav?	1	2	3	4	5
103. Kujutan ette meie linnavalitsust 5 aasta pärast	1	2	3	4	5
104. Meie linnavalitsus on võimeline kõik soovitud tegevused realiseerima, st. meil on olemas tahe, vajalikud inim-, raha-, aja- ja kompetentsuseressursid	1	2	3	4	5
105. Meie tegevused on selged, arusaadavad ja loogilised	1	2	3	4	5
106. Kõik protsessid on kaetud töötajate funktsioonide/rollidega	1	2	3	4	5
107. Meil jätkub tööjõudu vajalike ülesannetega toimetulekuks	1	2	3	4	5

108. Kõik linnavalitsuse süsteemid toetavad missiooni, visiooni ja strateegia elluviimist?	1	2	3	4	5
109. Linnavalitsusel ei ole probleeme uute töötajate leidmisega	1	2	3	4	5
111. Ametnikul on meie linnavalitsuses võimalus edendada oma karjääri	1	2	3	4	5
112. Ma olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate arenguvõimalustega	1	2	3	4	5
113. Vajadusel saan osaleda koolitustel ja arenguprogrammides	1	2	3	4	5
114. Meie linnavalitsuse IT-võimalused rahuldavad minu teiseid vajadusi	1	2	3	4	5
115. Ma oman vajalikku infot kõigi oma kaastöötajate teadmiste ja oskuste kohta	1	2	3	4	5
116. Vajadusel oskan ja saan pöörduda ametialaste probleemidega vastava kolleegi poole	1	2	3	4	5
117. Meie linnavalitsuses analüüsitakse peale mõne projekti lõppemist selle tulemusi ja saadud õppetunde	1	2	3	4	5
118. meie linnavalitsuses osatakse näha ebaõnnestumisi kui võimalust õppimiseks	1	2	3	4	5

b) palun sõnasta linnavalitsuse missioon ja visioon nii, nagu Sina seda mõistad.

Meie missioon on

---



---



---

Meie visioon on

---

---

### XV Kuvand

a) palun kirjelda oma linnavalitsust kolme omadussõnaga.  
(missugusena võiks meie organisatsiooni kirjeldada **hetkel?**)

---

---

---

b) Missuguste omadussõnadega peaks olema võimalik meie linnavalitsust kirjeldada **ideaalis?**

---

---

---

a) palun märgi, milline omadussõna kirjeldab Sinu ORGANISATSIOONI TERVIKUNA? Märgi oma esimene arvamus tabelisse. Keskmine lahter tähendab “ei seda ega teist,” skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Sulle väga tugev.

Kiire								Aeglane
Ümar								Terav
Oma								Võõras
Värviline								Hall
Lopsakas								Kidur
Avatud								Suletud
Jõuetu								Jõuline
Soe								Külm
Arukas								Lapselik
Kasvav								Kahanev
Arenev								Paigalseisev
Ülbe								Meeldiv
Tõusev								Langev
Üksluine								Mitmekesine
Turvaline								Ohtlik
Peletav								Ligitõmbav
Puhas								Räpane
Ebasõbralik								Sõbralik
Killustatud								Ühtlane

b) palun märgi, milline omadussõna kirjeldab Sinu organisatsiooni JUHTIMIST? Märkige oma esimene arvamus tabelisse. Keskmise lahter tähendab “ei seda ega teist,” skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Sulle väga tugev.

Kiire								Aeglane
Ümar								Terav
Oma								Võõras
Värviline								Hall
Lopsakas								Kidur
Avatud								Suletud
Jõuetu								Jõuline
Soe								Külm
Arukas								Lapselik
Kasvav								Kahanev
Arenev								Paigalseisev
Ülbe								Meeldiv
Tõusev								Langev
Üksluine								Mitmekesine
Turvaline								Ohtlik
Peletav								Ligitõmbav
Puhas								Räpane
Ebasõbralik								Sõbralik
Killustatud								Ühtlane

c. Palun proovi joonistada oma linnavalitsust.

## XVI vastajate kohta

119. Kas Te olete: 1 - mees  
2 - naine

120. Teie vanus on: 1) 18-25  
2) 26-39  
3) 40-59  
4) 60 - ...

121. Mitu aastat oled Sa organisatsioonis töötanud?

1) kuni 1 aasta  
2) 1-5 aastat  
3) 5-10 aastat  
4) üle 10 aasta

122. Palun määratle oma positsioon Linnavalitsuses:

1 – juht  
2 – keskastme juht/ tipp-spetsialist  
3 – reteenistuja/ametnik

## Lisa 2. Pärnu Linnavalitsuse küsitlusandmed

### Pärnu Linnavalitsus

#### I Üldine olukord organisatsioonis

- d) Järjestada esitatud probleemid ühest kümneni. Kõige olulisem probleemivaldkond tähistatud nr. 1-ga, vähemtähtis kümnega.

	Ametnike poolt koostatud pingerida
<b>1. Rollid</b> (Kui hästi on rollid määratletud? Kui selged on rolliootused?)	1(6), 2(3), 3(7), 4(11), 5(2), 6(4), 7(1), 8(7), 9(2), 10(2), 11(2)
<b>2. Tasustamine</b> (Kui õiglane on tasustamine võrreldes teistega)	1(19), 2(7), 3(5), 4(5), 5(3), 6(1), 7(2), 8(1) - -
<b>3. Uuendused</b> (Kas minu ettepanekuid toetatakse ja teostatakse? Kas uued ideed teostatakse?)	1(3), 2(4), 3(2), 4(8), 5(6), 6(4), 7(7), 8(8), 9(3), 10(2)
<b>4. Informatsioon</b> (Kas info on kättesaadav, otstarbekas ja õigeaegne?)	1(2), 2(5), 3(11), 4(1), 5(3), 6(-), 7(5), 8(6), 9(4), 10(8), 11(1)
<b>5. Koostöö</b> (kas saan abi ja tuge nendelt, kellest olen oma töötulemustes sõltuv?)	1(6), 2(7), 3(4), 4(8), 5(2), 6(4), 7(5), 8(3), 9(6), 10(1), 11(3)
<b>6. Tehnoloogia</b> (Kas tehnoloogiline tase võimaldab töötada tõhusalt ja efektiivselt?)	1(1), 2(7), 3(1), 4(-), 5(-), 6(7), 7(4), 8(8), 9(3), 10(6), 11(7)
<b>7. Struktuur</b> (Kas struktuur toetab eesmärkide ja strateegia elluviimist?)	1(3), 2(4), 3(3), 4(4), 5(10), 6(10), 7(1), 8(7), 9(4), 10(7), 11(-)
<b>8. Otsused</b> (Kas otsused tehakse piisavalt kiiresti ja efektiivselt?)	1(2), 2(7), 3(3), 4(8), 5(4), 6(5), 7(3), 8(5), 9(2), - -
<b>9. Kommunikatsioon</b> (Kas teame, kuidas meil läheb ja kuhu me suundume?)	1(1), 2(-), 3(1), 4(3), 5(4), 6(6), 7(13), 8(2), 9(12), 10(5), 11(3)
<b>10. Konfliktid</b> (Kas konfliktid olukorrad lahendatakse vestluste teel või nad isiklikustuvad ja politiseeruvad ning nende lahendamine võtab aega)	1(-), 2(2), 3(1), 4(4), 5(3), 6(2), 7(12), 8(1), 9(5), 10(6), 11(3)
<b>11. Strateegiline juhtimine</b> (Kas organisatsiooni juhtimine tagab strateegilise edu saavutamise tulevikus?)	1(1), 2(5), 3(5), 4(3), 5(6), 6(3), 7(4), 8(1), 9(1), 10(10), 11(7)

**Mis on hästi ?**

meeskond ja meeskonnatöö (11), töötajatele üritused ja koolitused(4), tehnoloogiad(4), kommunikatsioon (6), teada eesmärgid 2, kollektiivi noorenemine, töövahendid (5), hea sisekliima 3

**Mis on halvasti?**

vähene tunnustus(4), halb tööülesannete sõnastamine (3), ülemuste otsustusvõime(3), halb koostöö, ei küsita spetsialistide arvamust 2 , töötasu (6), ükskõiksus, seadlusandlus, rollijaotus, koostöö, tehnoloogia (2), töökeskkond (2) info liikumine 2

**Mis segab?**

halb koostöö osakondade vahel (4),info kättesaadavus juhtidelt (2), halb otsusevõime(3), töövahendid (8), piasjadega tegelemine, prioriteetide puudumine 4, ise pean ülesandeid endale mõtlema, strateegiline juhtimine, delegerimine, suur töökoormus (2)

**Mis hõlbustab?**

töökaaslaste toetus ja koostöö(14), koostöö juhtkonnaga, info liikumine 4, kogemused, kui kõik teaksid täpselt mida teha, töö- ja sidevahendid(5), iseotsustamisõigus, uuendused ja vaheldus

**II Rollid ja väärtused**

a) Hinnang rollide selgusele ...

	Rollijaotus meie süsteemis on väga segane ja korraldamata	Rollid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean sellest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan ka rollijaotusest aru	Tean väga hästi ja saan rollide jaotus-test täpselt aru
12. Minu roll osakonnas		2	9	19	20
13. Minu roll linnavalitsuses	1	4	10	24	11
14. Linnavalitsuse roll linna juhtimises	2	5	16	22	3
15. Linnavolikogu roll linna juhtimises	3	4	18	20	5

e) Mis on kolm töötaja kõige hinnatavamat väärtust linnavalitsuse jaoks?

vastutustundlikkus, täpsus (4), motiveeritus 3, õiglus, kompetentsus (13), teadmised 6, stabiilsus, töökaaslased 3, prestiizne töökoht, arukus, töökus 2, sõbralikkus, lojaalsus (17),koostöö(3), arenguvõime (4),töötulemus(7), suhtlemisoskus(6), iseseisvus (2),kohusetundlikus 5, täpsus, olla *piisavalt loll, et selle palga eest tööd teha*

### III Eesmärgid & plaanid

a) eesmärgistamine ja planeerimisprotsessi hinnang oma organisatsioonis...

	Eesmärgid ja planeerimine meie süsteemis on väga segased ja korraldamata	Eesmärgid ja plaanid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean eesmärkidest ja plaanidest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan eesmärkidest ja plaanidest aru	Tean väga hästi ja saan eesmärkidest ja plaanidest täpselt aru
16. Struktuuriüksuse eesmärgid ja plaanid	2	5	18	23	2
17. Linnavalitsuse eesmärgid ja plaanid	1	7	28	12	2
18. Minu isiklikud plaanid ja eesmärgid linnavalitsuses		1	2	25	20

**b) Täiendavad kommentaarid linnavalitsuse tegevuse eesmärgistamisele ja tööprotsesside planeerimisele.**

otsustamisvõimetus, eesmärgid ei ole otsustamisel selged (3),eesmärgid kindlalt fikseeritud (2), ei lähtuta tervikust (2), tegeletakse jooksvate küsimustega (3), järjepidevus planeerimisel (2), tagasiside puudumine, arengukava täitmine halb

### IV Motivatsioon

a) hinnang järgmistele väidetele:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
19. Minu sissetulek võimaldab mul normaalset äraelamist	10	11	23	4	
20. Saadav palk ja hüvitised vastavad minu tööpanusele	8	14	17	9	1
21. Olen oma töös innustunud, töö pakub mulle rõõmu.		1	8	28	13
22. Mind huvitab minu töö			3	24	22
23. Olen rahul oma töökeskkonna ja – vahenditega		3	16	25	6
24. Ma olen oma meeskonna poolt		2	12	28	7

tunnustatud					
25. Pakun oma meeskonnale tuge igal võimalusel			3	36	10
26. Olen oma tuleviku suhtes kindel	7	4	13	23	4
27. Mul on piisav vabadus otsustada oma töö üle	1	3	18	18	9
28. Minu töö on prestiižne	4	4	12	17	12
29. Mulle antakse minu töö kohta piisavalt tagasisidet	1	5	22	18	5

**b) praegu motiveerib kõige rohkem linnavalitsuses töötama:**

huvitav töö (26), arenemisvõimalus (4), hea meeskond (13), võimalus töötada erialal(3), puhkus 3, töötasu 5, tagasiside (5), olla abiks linnakodanikule, töö ei meeldi, aga mujale ei võeta (1 kriitiline)

**c) Millega linnavalitsus ja ülemused saaksid ametnikku veel paremini töötama motiveerida? Millest praegu töötades kõige rohkem puudust tuntakse?**

töötasu (27) rohkem tunnustamist (8), parem töökeskkond (5), superviisor (3), kriitikast, koostöö (2), tööaeg, koostöö (4), välislähetused

## V Organisatsiooni muutused ja uuendused

a) Hinnang muutustele ja uuendustele oma organisatsioonis....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
30. Olen rahul linnavalitsuse tänase töökorraldusega	3	4	23	20	
31. Olen rahul linnavalitsuse tänase juhtimisega	5	6	29	10	
33. Olen rahul, et saan anda oma ideid linnavalitsuse uuendustesse	2	15	18	11	1

**b) Milliseid muutusi ametnik tegelikult oma töökeskkonnas ja organisatsioonis ootab:**

**töökorralduses:** rollide täpsemat jaotust, rohkem teenuseid, olen väga rahul (3), IT probleemide lahendamist (2), sihipärasemaks, vähendada bürokraatiat (2), paremat mööblit



**juhtimise osas:** juhtimises: tagasisidet, tulemuste analüüsi, demokraatlikust juhtimisel ja otsustamisõiguse delegeerimist 2, rahul (5), rohkem koostööd ja mõistmist 4, distsipliini, selgust 4, otsekohest, võrdset kohtlemist, juhi eeskuju

**kodanikule teenuse osutamise osas:** suuremaid ja paindlikumaid võimalusi, töötajate mobiiltelefoni arвете tasumist, rohkem telefoniliine, parem informeeritus-arvutitele juurdepääs kodanikele (2), paremad olmetingimused kodanike teenindamiseks ametnikele (4), aja planeerimist(3), bürokraatia vähendamist, kõik hästi 4

## VI Informatsioon

a) Hinnang informatsiooni mahule ja kvaliteedile....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
34. Olen rahul tööks vajaliku info hulgaga		7	16	23	4
35. Olen rahul minuni jõudva info selgusega	2	7	18	21	2
36. olen rahul, sest info jõuab minuni õigeaegselt	3	10	19	15	3
37. olen rahul linnavalitsuse mitteametliku info jõudmisega minuni	9	4	15	20	

a) Ettepanekud informatsiooni ja selle liikumise alal on järgmised:

Info võiks liikuda kiiremini (4), töökäsu täpsemad ja kiiremad (2), usaldust rohkem, rohkem regulaarset suhtlemist omavahel (2), kuulujutud jõuavad kohale hiline misega, rohkem siseinfot, poliitiline info avalikustamine, paremini infokoosolekuid korraldada, kõik peavad intraneti rohkem kasutama 3.

## VII Koostöö

a) Ametniku hinnang koostööle:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
38. Olen harjunud tööd tegema meeskonnas, aitan teisi ja teised aitavad mind		1	6	28	15
39. Olen oma tööloigis üksinda ja kelleltki ei ole abi loota	11	23	9	5	2
40. Meie osakonnas arutatakse töölaseid asju	1	8	17	17	7

alati kollektiivselt					
41. Töö on minu jaoks vaid ülevalt tulevate käskude täitmine	23	12	13	2	
42. Ma saan teistest osakondadest vajadusel probleemideta oma tööks vajalikku teavet ja abi		2	11	30	8

**b) Ettepanekud ja kommentaarid koostööst on järgmised**

parandada koostööd osakondade vahel (11); ära kaotada abilinnapeade süsteem, kuna see takistab osakondade koostööd, rohkem arutelusid, paremaid arvutisüsteeme, osakonnasisene koostöö on väga hea (5)

**c) Millised on linnavalitsuse olulisemad partnerid ja sihtgrupid igapäevatoos?**

linnakodanikud (31) ettevõtjad (9), riigiasutused (9), sõpruslinnad (2), koolinoored-tudengid, MTÜ-d (3), poliitikud, ajakirjanikud

## VIII Tehnoloogia

a) Hinnang tehnoloogiaga seonduvale linnavalitsuses.

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
43. Olemasolev tehnoloogia võimaldab teostada meie strateegilisi eesmärke	1	2	15	31	
44. Olemasolev tehnoloogia on kaasaegne ja töökindel	1	6	16	24	
45. Olen rahul minu käsutuses olevate erinevate aparatuuridega (telefonid, printerid, faksid jne)	1	6	15	21	7
46. Olen rahul meie infotehnoloogiliste vahenditega (arvutid, programmid, süsteemid jne)	2	6	19	20	3
47. Olen rahul sellega, kuidas meil on korraldatud infotehnoloogiline tugi töötajatele		2	14	24	10
48. Olen rahul nende oskustega, mis mul tehnoloogia kasutamise vallas on		3	15	31	1

**b) Millised tehnoloogilised probleemid on ametniku töökohal kõige sagedasemad ja kõige igapäevasemad? Millele ametnik ootab lahendusi juba pikka aega?**

arvutiprogrammide revisjon, uuendada programme (jooksevad kinni-3), vajan uut arvutit (6) , arvutivõrk kiiremaks (3), arvuti kiiremaks, mobiiltelefoni kompensatsioon, vajalik uus koopiamasin (3), andmebaasidele juurdepääs (3), printer kehva (4) , ajaplaneerimise programm, telefon vana (2), ergonoomilisemaid IT-vahendeid

## IX Struktuur

a) Hinnang linnavalitsuse struktuurile:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
49. Praegune struktuur toetab organisatsiooni tööd ja põhieesmärgi saavutamist	1	2	13	22	0
50. Praegune struktuur toetab muutuste elluviimist	1	4	25	20	
51. Praegune struktuur on loogiline, lihtne ja arusaadav	2	2	27	21	
52. Praegune struktuur soodustab omavahelist suhtlemist ja infovahetust	3	4	22	20	1
53. Praegune struktuur soodustab efektiivset juhtimist ja otsustamisprotsessi	4	3	28	14	1

**b) Ettepanekud linnavalitsuse struktuuri muutmiseks:**

org. peaks olema mobiilsem ja kiirem, töökoormust vähendada, uusi ametnikke võtta, organisatsioon liiga suur (2 neg), lihtsam, kultuuriosakond ei peaks olema eraldi osakond – liiga väike (5 inimest), rohkem usaldada spetsialiste 2, abilinnapeade roll ebaselge ja dubleeritud (2).

## X Otsused

a) hinnang otsustamisprotsessile Pärnu Linnavalitsuses:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
54. Otsused tehakse kiiresti ja efektiivselt	3	7	28	12	
55. Otsused jäävad ainult paberile ja nende täitmist ei jälgita	1	12	24	13	
56. Spetsialiste kaasatakse otsustusprotsessidesse	3	10	21	15	1
57. Juhtide poolt vastuvõetud otsused on	2	9	22	13	2

reaalsest töötegemisest kauged					
58. Minu vahetu ülemuse otsused kergendavad minu tööd	2	2	12	28	6
59. Otsused jõuavad minuni õigeaegselt	1	4	12	30	3
60. Vastuvõetud LV otsused on mulle arusaadavad		3	14	30	3
61. Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel	2	6	11	24	5
62. Otsuseid tehakse objektiivse info põhjal ja need on asjakohased	1	5	17	27	1
63. Linnaelu korraldavad otused on adekvaatsed ja täidavad oma ülesannet		1	28	20	1

#### **b) Kommentaarid otsustamise kohta Pärnu Linnavalitsuses**

otsustamisel ei arvetata pikemas perspektiivis tagajärgedega, otsustamisprotsess aeglane (6) ja ebakindel (2), juhtkond teeb rumalaid otsuseid (üks väga kriitiline vastaja, nimetab palju näiteid, mida tema otsustaks teisiti) ,arvestada tuleks rohkem spetsialistidega (4), ei oska kommenteerida, otsustamisel domineerib poliitika\_

## **XI Kommunikatsioon**

#### **a) Kommunikatsioonivahendite kasutamine**

Alljärgnevalt on loetletud võimalikud kanalid, mille vahendusel vajalikku informatsiooni saadakse. **Tabelis on näidatud, kui sageli ametnik järgnevatest kanalitest tööalast informatsiooni saab?**

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
64. Isiklik (näost-näkku) suhtlemine töö ajal			3	7	3
65. Telefon			4	24	21
66. Käskkirjad			8	17	25
67. Intranet – Outlook	2	18	17	7	5
68. e-kirjad			2	17	31
69. Kooolitus				13	36
70. Koosolek		10	20	28	
71. Arupärimine	1	6	12	23	5
72. Ametlikud dokumendid	2	17	16	12	1
73. Infomaterjalid		4	17	25	4
74. Ajakirjandus		7	24	15	4
75. Kuulujutud		7	30	9	4

76. Ühised üritused	7	21	12	6	3
---------------------	---	----	----	---	---

b) pingerida teguritest, mis häirivad omavahelist suhtlemist (number 1 kõige rohkem häiriv tegur jne)

	pingerida olukordadest, mille tõttu ei jõua ametnikuni organisatsioonis töötamiseks olulised sõnumid	
77. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine (osakonna) struktuuriüksuse sees	1(0),2(2),3(2),4(3),5(2), <b>6(15)</b> ,7(6),8(15)	
78. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine organisatsioonis tervikuna	1(6),2(5),3(10),4(3),5(6),6,7(10),8(0)	
79. Ebamääraselt antud käsud ja juhised, millest täpselt aru ei saa	<b>1(16)</b> , <b>2(13)</b> ,3(2),4(2),5(2),6(4)	
80. Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks	1(1),2(2),3,4(4),5(5),6(8), <b>7(12)</b> ,8(6)	
81. Ülemused ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1,2(9), <b>3(11)</b> ,4(3),5(5),6(3),7(7),8(4)	
82. Kaastöötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1,2,3(3),4(7), <b>5(9)</b> ,6(10),7(3),8(4)	
83. Puudulik teadmine üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest	1(9),2(5), 3(5),4(6),5(6),6, 7(3),8(5)	
84. Struktuur ja tööjaotus ebaselged, pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada	1,2(3),3(4), <b>4(12)</b> ,5(5),6(8),7(5), <b>8(6)</b>	

b) Kas ametnik on piisavalt informeeritud linnavalitsuse toimuvast?

1. Üldse mitte	2. Väga harva	3. Mõnikord	4. Sageli	5. Jah, täiel määral
	5	20	21	3

## XII Organisatsiooni kliima (konfliktid, usaldus, suhted)

c) Hinnang linnavalitsuse mikrokliimale::

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
85. Ma usaldan oma kaastöötajaid				35	15
86. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi			4	28	18
87. Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind			3	32	15
88. Ma usaldan oma otsest ülemust	1		13	21	15
89. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1		7	26	29
90. Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	2	12	17	11	8

91. Ma usaldan organisatsiooni tippjuhtkonda	1	3	25	17	3
92. Tippjuhtkond on töötajatega suheldes avatud	2	11	22	11	3
93. Probleemseid olukordi lahendatakse rahumeelse vestluse teel	1	6	17	24	2
94. Konfliktid meie kollektiivis. personaliseeritakse ja politiseeritakse	5	18	17	9	1
95. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis õiglaselt	6	14	18	9	1
96. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis kiiresti	1	4	17	22	4
97. Tunnetan ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena		2	9	23	16
98. suhtlen oma kollegidega ka väljaspool ametlikku tööaega	3	10	17	11	8

**b) Milliseid mitteformaalseid rituaale ja traditsioone Pärnu Linnavalitsuses tähistatakse?**

Sõbrapäev, sünnipäevad, jõulud + lastejõulupuu, linnapea aastavahetuse vastuvõtt, jaanipäeva ja jõulupidu, stiilipidu, suvepäevad, vastlapäev – enamus loetles, 2 ei osanud nimetada.

**c) Kommentaarid linnavalitsuse mikrokliimale:**

Kolleegid on väga head, hea meeskond, tunnen toetust oma osakonna poolt. Sisekliima on väga hea, aga seda rikuvad poliitilised juhid oma intriigidega (4), kauge tippjuhtkond, ei räägita asju lahti; hea sisekliima (10), väga hea töökliima (4) rahuldav keskkond (3), puudub seltiselu ja inimesed on mornid ning vastikud (1)

### **XIII Linnavalitsuse maine**

**99. Töötaja arvates on Pärnu Linnavalitsuses töötamine:**

- |                               |   |    |
|-------------------------------|---|----|
| 6) väga prestiizhikas         | 1 |    |
| 7) küllaltki prestiizhikas    |   | 41 |
| 8) küllaltki ebaprestiizhikas |   | 6  |
| 9) täiesti ebaprestiizhikas   |   | 2  |
| 10) ei tea, ei oska öelda     | 2 |    |

**100. Töötaja arvates on Pärnu Linnavalitsuse maine avalikkuse silmis:**

- |               |    |
|---------------|----|
| 6) väga madal |    |
| 7) üsna madal | 9  |
| 8) rahuldav   | 28 |
| 9) hea        | 13 |
| 10) väga hea  |    |

## XIV Strateegiline juhtimine

### a) Millised teadmised ja kogemused on linnavalitsuse töös kõige olulisemad?

erialased teadmised ja kogemused (19), meeskonnatöö oskus (3), suhtlemisoskus (10), iseseisvus, strateegiline mõtlemine, teadmised (4)

### b) Hinnang strateegilisele juhtimisele Pärnu Linnavalitsuses

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mingil määral	Piisaval määral	Jah, täiel määral
101. Oskan sõnastada meie linnavalitsuse missiooni	1	3	26	18	
102. Kas meie missioon on teostatav?	1		28	19	3
103. Kujutan ette meie linnavalitsust 5 aasta pärast	2	14	23	8	2
104. Meie linnavalitsus on võimeline kõik soovitud tegevused realiseerima, st. meil on olemas tahe, vajalikud inim-, raha-, aja- ja kompetentsuseressursid	3	12	25	8	1
105. Meie tegevused on selged, arusaadavad ja loogilised		5	30	14	
106. Kõik protsessid on kaetud töötajate funktsioonide/rollidega	1	3	29	16	
107. Meil jätkub tööjõudu vajalike ülesannetega toimetulekuks	2	11	18	18	
108. Kõik linnavalitsuse süsteemid toetavad missiooni, visiooni ja strateegia elluviimist?	1	3	30	14	1
109. Linnavalitsusel ei ole probleeme uute töötajate leidmisega	3	14	22	10	
111. Ametnikul on meie linnavalitsuses võimalus edendada oma karjääri	2	11	27	9	1
112. Ma olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate arenguvõimalustega	2	8	24	14	1
113. Vajadusel saan osaleda koolitustel ja arenguprogrammides	1	6	22	17	3

114. Meie linnavalitsuse IT-võimalused rahuldavad minu tõiseid vajadusi		2	15	25	3
115. Ma oman vajalikku infot kõigi oma kaastöötajate teadmiste ja oskuste kohta	1	3	19	25	1
116. Vajadusel oskan ja saan pöörduda ametialaste probleemidega vastava kolleegi poole			3	32	14
117. Meie linnavalitsuses analüüsitakse peale mõne projekti lõppemist selle tulemusi ja saadud õppetunde	3	16	20	10	
118. meie linnavalitsuses osatakse näha ebaõnnestumisi kui võimalust õppimiseks	4	14	19	11	1

#### **b) linnavalitsuse missiooni ja visiooni sõnastus:**

##### **Meie missioon on:**

pakkuda linnakodanikule võimalikult kvaliteetseid avalikke teenuseid (5), linnaelanikule rahuldava elukeskkonna pakkumine (11), teenida linnakodanikku 9, arendada ja edendada linna (5), teenindada linnakodanikku ja linna arengu tagamine (4), ei tea/ei kirjutanud(8)

##### **Meie visioon on:**

olla parim kohalik omavalitsus regioonis, olla kliendisõbralik ja koostöövalmis partner linnakodanikule, et õitseks Pärnu linn ja oleksid rahul elanikud, arenev ja linnlaste poolt tunnustatud linn (3), linn ideaalne funktsioneerimine ja areng (3), harmoonilise arenguga turvaline linn(3), kiire ja mugav asjaajamise pakkumine, arendada linn kuurortlinnaks ja hea elupaigaks (7)  
ei tea/ei kirjutanud (13)

#### **XV Kuvand**

##### **a) linnavalitsus kolme omadussõnaga on (hetkel):**

suur, kandiline, ametlik 3, jahe, avatud 3, ühtne, võimukas 2, bürookraatlik, haritud 3, sõbralik 3, töökas, tuntud, kiire, arenev(9), mitmekesine, kõva tegija teiste seas, kaootiline, otsustusvõime (2),kidakeelne, saladuslik 3, veidi rahutu, muutlik töötajasõbralik, koostöövõimeline 2, püüdlik 2, ettevõtlik, vaene, ahvatlev, kaootiline (2),konservatiivne, killustunud, hall, koostöövõimeline, püüdlik, poliitiline, arutu, korruptiivne

##### **b) ideaalis peaks olema linnavalitsus:**

ümar, soe, sõbralik (6), avatud (11), ühtne, võimekas(3), arukas 3, kaalutlev 2, mõistev (3),positiivne 2, ametnikke kaitsev 2, arenev(4), efektiivne (3), hooliv, õiglane, rikas, armastatud, edumeelne, selge, mugav, meeldiv, aus, turvaline, stabiilne, kiire,

#### **XVI Info vastajate kohta**



119. **Vastaja on :** mees - 14                      naine - 35                      ei tea    1

120. **Vastaja vanus on:**

1) 18-25	7
2) 26-39	20
3) 40-59	19
4) 60 - ...	3

121. **Mitu aastat on vastaja organisatsioonis töötanud?**

1) kuni 1 aasta	10	
2) 1-5 aastat		11
3) 5-10 aastat	15	
4) üle 10 aasta		13

122. **vastaja positsioon linnavalitsuses:**

1 – juht	0
2 – keskastme juht/ tipp-spetsialist	15
3 – reateenistuja/ametnik	13

**Kriitilised hindajad – reateenistuja (7), 0-5 aastat (4), üle 10 (3), naine (7)**

## LISA 3. Jurmala Linnavalitsuse küsitlusandmed

Jurmala Linnavalitsus (2003)

### I Üldine olukord organisatsioonis

	Ametniku poolt koostatud pingerida
<b>1. Rollid</b> (Kui hästi on rollid määratletud? Kui selged on rolliootused?)	1 1 1 3 5 6 6 7 8 11
<b>2. Tasustamine</b> (Kui õiglane on tasustamine võrreldes teistega)	2 2 5 6 6 9 9 9 10
<b>3. Uuendused</b> (Kas minu ettepanekuid toetatakse ja teostatakse? Kas uued ideed teostatakse?)	3 8 8 9 7 7 7 4 5 5
<b>4. Informatsioon</b> (Kas info on kättesaadav, otstarbekas ja õigeaegne?)	1 1 2 2 3 3 3 4 6 7
<b>5. Koostöö</b> (kas saan abi ja tuge nendelt, kellest olen oma töötulemustes sõltuv?)	1 3 3 4 4 4 4 7 7 8
<b>6. Tehnoloogia</b> (Kas tehnoloogiline tase võimaldab töötada tõhusalt ja efektiivselt?)	5 6 8 8 9 11 8 9
<b>7. Struktuur</b> (Kas struktuur toetab eesmärkide ja strateegia elluviimist?)	2 6 5 5 3 7 8 8 9 9
<b>8. Otsused</b> (Kas otsused tehakse piisavalt kiiresti ja efektiivselt?)	3 3 4 5 5 6 7 8 8 9
<b>9. Kommunikatsioon</b> (Kas teame, kuidas meil läheb ja kuhu me suundume?)	11 2 2 2 5 6 1 1 10 10
<b>10. Konfliktid</b> (Kas konfliktid olukorrad lahendatakse vestluste teel või nad isiklikustuvad ja politiseeruvad ning nende lahendamine võtab aega)	3 4 7 7 8 9 10 10 10 10
<b>11. Strateegiline juhtimine</b> (Kas organisatsiooni juhtimine tagab strateegilise edu saavutamise tulevikus?)	2 2 2 6 6 7 9 10 11 11

Palun kommenteerida omalt poolt täiendavalt olukorda organisatsioonis:

#### 1. mis on hästi:

mobiliseerimisvõime, suhted organisatsioonis, kaastöötajad;

#### 2. mis on halvasti:

dokumentide vormistamise aeglus, eesmärkide selgusetus, tööjaotus, isiklike huvide eelistamine üldistele, puudub strateegilise arengu kava, ebaselged eesmärgid

### 3. mis segab kõige enam tööülesannete täitmist:

ühiste eesmärkide puudumine, töökoormus ja tööjaotus, ebamäärased avaldused, instruksioonide puudumine, koordineerimatus, tehnilised ja IT-probleemid

### 4. mis hõlbustab tööülesannete täitmist:

hea töökollektiiv (3), juhtkonna toetus, huumor

## II Rollid ja väärtused

a) Linnavalitsuse rollide selgus ...

	Rollijaotus meie süsteemis on väga segane ja korraldamata	Rollid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean sellest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan ka rollijaotusest aru	Tean väga hästi ja saan rollide jaotus-test täpselt aru
12. Minu roll osakonnas		1	2	4	7
13. Minu roll linnavalitsuses			1	5	7
14. Linnavalitsuse roll linna juhtimises			1	6	6
15. Linnavolikogu roll linna juhtimises		1	1	6	5

### f) Mis on kolm töötaja kõige hinnatavamat väärtust linnavalitsuse jaoks?

Üksteisemõistmine 3 , innovaatilisus 2, teadmised ja oskused 7, töödistsipliin, vastutusvõime, üldistusvõime, oskus lahendada probleeme, sihikindlus, haritus 4, meeskonnatöö, ausus, kogemused 2

## III Eesmärgid & plaanid

a) eesmärgistamine ja planeerimisprotsess organisatsioonis...

	Eesmärgid ja planeerimine meie süsteemis on väga segased ja korraldamata	Eesmärgid ja plaanid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean eesmärkidest ja plaanidest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan eesmärkidest ja plaanidest aru	Tean väga hästi ja saan eesmärkidest ja plaanidest täpselt aru
16. Struktuuriüksuse eesmärgid ja plaanid			2	3	8
17. Linnavalitsuse eesmärgid ja plaanid			3	7	3
18. Minu isiklikud plaanid ja eesmärgid linnavalitsuses			1	3	9

**b) Täiendavad kommentaarid linnavalitsuse tegevuse eesmärgistamisele ja tööprotsesside planeerimisele:**

EU-ga liitumise ettevalmistamine, info peab liikuma kõigi töötajateni, infoliikumise kanalid, inimesi tuleb linnavalitsuse tegemistest informeerida rohkem

**IV Motivatsioon**

a) Ametniku hinnang järgmistele väidetele:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
19. Minu sissetulek võimaldab mul normaalset äraelamist	1	3	5	3	1
20. Saadav palk ja hüvitised vastavad minu tööpanusele	1	1	6	4	1
21. Olen oma töös innustunud, töö pakub mulle rõõmu.			3	3	7
22. Mind huvitab minu töö			2	1	10
23. Olen rahul oma töökeskkonna ja – vahenditega			3	8	2
24. Ma olen oma meeskonna poolt tunnustatud		1	2	8	2
25. Pakun oma meeskonnale tuge igal võimalusel			2	7	4
26. Olen oma tuleviku suhtes kindel	1	1	4	3	3
27. Mul on piisav vabadus otsustada oma töö üle			5	6	2
28. Minu töö on prestiižne		1	2	7	3
29. Mulle antakse minu töö kohta piisavalt tagasisidet		3	2	5	3

**b) kõige rohkem motiveerib linnavalitsuses töötama:**

huvitav töö (8) , tuntus elanikkonna seas (4), ainuvõimalik töö minu jaoks, töökoht on kodu lähedal, töö võimaldab teha midagi oma linna heaks

**c) Millega linnavalitsus ja ülemused saaksid ametnikku veel paremini töötama motiveerida? Millest praegu töötades kõige rohkem puudust tuntakse?**

Töötasu (5), infovahetuse parandamine, aja planeerimine , koosolekutest ja aruteludest, toetusest, tasuta toitlustus, preemiad

**V Organisatsiooni muutused ja uuendused**

a) Muutuste ja uuenduste hinnang oma organisatsioonis....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
30. Olen rahul linnavalitsuse tänase töökorraldusega		2	4	7	
31. Olen rahul linnavalitsuse tänase juhtimisega		1	4	7	1
33. Olen rahul, et saan anda oma ideid linnavalitsuse uuendustesse			2	8	3

**b) Milliseid muutusi ametnik tegelikult oma töökeskkonnas ja organisatsioonis ootab,**

**töökorralduse osas:** ISO sertifikaati, paremat koostööd teiste osakondadega, töökorralduse parandamist (3) , töö analüüsi sisseviimist, IT-tehnilisi arenguid

**juhtimise osas:** e-linnavalitsust, info õigeaegset liikumist, täpsemat infot, rohkem infot, vestlusi ja tagasisidet, konkreetsust, töötajate motiveerimist

**kodanikule teenuste osutamise osas:** informatiivsust, paindlikku vastuvõttu

## **VI Informatsioon**

a) Ametniku hinnang....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
34. Olen rahul tööks vajaliku info hulgaga	1	2	6	2	2
35. Olen rahul minuni jõudva info selgusega		2	6	3	2
36. olen rahul, sest info jõuab minuni õigeaegselt	1	1	7	3	1
37. olen rahul linnavalitsuse mitteametliku info jõudmisega minuni		1	5	5	2

a) **Ettepanekud informatsiooni ja selle liikumise alas on järgmised:** kodulehekülg tööle, IT arendamine, e-linnavalitsus, intranet kõigile, vaja oleks majasisest infojuhtimise keskust, teabebürood töötajatele ja kodanikele,

## VII Koostöö

a) Ametniku hinnang koostööle:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
38. Olen harjunud tööd tegema meeskonnas, aitan teisi ja teised aitavad mind			1	3	9
39. Olen oma tööloigust üksinda ja kelleltki ei ole abi loota	6	4	3		
40. Meie osakonnas arutatakse tööalaseid asju alati kollektiivselt			3	5	6
41. Töö on minu jaoks vaid ülevaalt tulevate käskude täitmine	7	2	4		
42. Ma saan teistest osakondadest vajadusel probleemideta oma tööks vajalikku teavet ja abi			4	8	1

b) Ettepanekud ja kommentaarid koostöö osas on järgmised

---

c) Millised on linnavalitsuse olulisemad partnerid ja sihtgrupid igapäevatoos?

Teised osakonnad ja kolleegid (6) ettevõtted (4) ,ministeeriumid, turismiettevõtted, koolid

## VIII Tehnoloogia

a) Ametniku hinnang tehnoloogia olukorrale linnavalitsuses.

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
43. Olemasolev tehnoloogia võimaldab teostada meie strateegilisi eesmärgi		2	7	3	
44. Olemasolev tehnoloogia on kaasaegne ja töökindel	1	3	6	3	
45. Olen rahul minu käsutuses olevate erinevate aparatuuridega (telefonid, printerid, faksid jne)		3	7	2	1
46. Olen rahul meie infotehnoloogiliste vahenditega (arvutid, programmid, süsteemid jne)		4	6	2	1
47. Olen rahul sellega, kuidas meil on korraldatud		4	7	2	

infotehnoloogiline tugi töötajatele					
48. Olen rahul nende oskustega, mis mul tehnoloogia kasutamise vallas on			6	6	1

**b) Millised tehnoloogilised probleemid on töökohal kõige sagedasemad ja kõige  
igapäevasemad? Millele ootad lahendusi juba pikka aega?**

Informatsioonitöötlus programmi oleks vaja, e-linnaalitsust, internetti, mobiiltelefone juurde  
osta, raamatupidamise programme, kõigile intranet

**IX Struktuur**

a) Ametniku hinnang linnavalitsuse struktuuri kohta:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
49. Praegune struktuur toetab organisatsiooni tööd ja põhieesmärgi saavutamist			4	7	2
50. Praegune struktuur toetab muutuste elluviimist			4	9	
51. Praegune struktuur on loogiline, lihtne ja arusaadav		2	4	5	2
52. Praegune struktuur soodustab omavahelist suhtlemist ja infovahetust		2	3	7	1
53. Praegune struktuur soodustab efektiivset juhtimist ja otsustamis- protsessi	1	1	3	6	2

**b) Ettepanekud oleks linnavalitsuse struktuuri muutmiseks järgmised:**

0

**X Otsused**

a) Hinnang otsustamisprotsessi kohta Jurmala Linnavalitsuses.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
54. Otsused tehakse kiiresti ja efektiivselt		1	9	3	
55. Otsused jäävad ainult paberile ja nende täitmist ei jälgita	2	7	4		
56. Spetsialiste kaasatakse otsustusprotsessidesse		3	3	4	3
57. Juhtide poolt vastuvõetud otsused on reaalsest töötegemisest	8	2	1	2	

kauged					
58. Minu vahetu ülemuse otsused kergendavad minu tööd			9	1	3
59. Otsused jõuavad minuni õigeaegselt			8	2	3
60. Vastuvõetud LV otsused on mulle arusaadavad			7	3	3
61. Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel		3	5	3	2
62. Otsuseid tehakse objektiivse info põhjal ja need on asjakohased			8	2	3
63. Linnaelu korraldavad otused on adekvaatsed ja täidavad oma ülesannet		1	6	3	3

**b) Kommentaarid otsustamise kohta Jurmala linnavalitsuses:**

0

**XI Kommunikatsioon**

**a) Kommunikatsioonivahendite kasutamine**

Alljärgnevalt on loetletud võimalikud kanalid, mille vahendusel vajalikku informatsiooni saadakse. Kui sageli ametnik järgnevatest kanalitest tööalast informatsiooni saab?

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
64. Isiklik (näost-näku) suhtlemine töö ajal			3	7	3
65. Telefon		1	1	8	3
66. Käskkirjad			7	2	4
67. Intranet – Outlook		2	4	5	2
68. e-kirjad		4	3	3	3
69. Kooolitus		5	7	1	
70. Koosolek			4	6	3
71. Arupärimine	1	2	4	5	1
72. Ametlikud dokumendid			2	8	3
73. Infomaterjalid		1	4	4	4
74. Ajakirjandus		2	7	4	
75. Kuulujutud	4	3	4	2	
76. Ühised üritused		1	8	4	

**b) Pingerida teguritest, mis ametniku arvates häirivad omavahelist suhtlemist (number ühena märgitud kõige rohkem häiriv tegur jne)**

	pingerida olukordadest, mille tõttu ei jõua ametnikuni organisatsioonis töötamiseks olulised sõnumid	
77. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine	1 1 4 5 5 6 6 7 7 8	



(osakonna) struktuuriüksuse sees		
78. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine organisatsioonis tervikuna	1 1 1 2 3 3 4 5 5 4 6	
79. Ebamääraselt antud käsud ja juhised, millest täpselt aru ei saa	1 2 2 2 2 3 3 3 4 5 6	
80. Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks	3 3 3 3 7 7 7 8 8	
81. Ülemused ei anna vajalikku informatsiooni edasi	2 4 4 5 5 5 6 6 7	
82. Kaastöötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1 4 4 5 5 5 8 8 8 8	
83. Puudulik teadmine üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest	1 1 1 2 3 3 4 6 6 7	
84. Struktuur ja tööjaotus ebaselged, pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada	1 1 2 4 4 5 6 7 7 8	

b) Kas ametnik on enda arvates piisavalt informeeritud linnavalitsuses toimuvast?

1. Üldse mitte	2. Väga harva	3. Mõnikord	4. Sageli	5. Jah, täiel määral
		3	7	3

## XII Organisatsiooni kliima (konfliktid, usaldus, suhted)

Linnavalitsuse mikrokliimat hinnatakse järgmiselt:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
85. Ma usaldan oma kaastöötajaid				9	4
86. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi				7	6
87. Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind				11	2
88. Ma usaldan oma otsest ülemust			6	2	5
89. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme			2	3	8
90. Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	2	5	3	3	
91. Ma usaldan organisatsiooni tippjuhtkonda		1	2	5	4
92. Tippjuhtkond on töötajatega suheldes avatud		2	4	4	3
93. Probleemseid olukordi lahendatakse rahumeelse vestluse teel		1	2	8	2
94. Konfliktid meie kollektiivis.	3	6	2	2	

personaliseeritakse ja politiseeritakse					
95. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis õiglaselt		1	6	4	2
96. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis kiiresti		1	6	5	1
97. Tunnetan ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena				9	4
98. suhtlen oma kollegidega ka väljaspool ametlikku tööaega		1	4	6	2

**b) Milliseid mitteformaalseid rituaale ja traditsioone Jurmala Linnavalitsuses tähistatakse?**

Sünnipäevad - juubelid, riigipühad, uusaasta

**d) Kommentaarid linnavalitsuse mikrokliimale:**

Kliima sõltub töötajatest, hea, mõnikord hea, mõnikord halb

**XIII Linnavalitsuse maine**

99. Ametniku arvates on Jurmala Linnavalitsuses töötamine:

- 11) väga prestiižikas
- 12) küllaltki prestiižikas 9
- 13) küllaltki ebaprestiižikas 2
- 14) täiesti ebaprestiižikas
- 15) ei tea, ei oska öelda 2

**100. Ametniku arvates on Jurmala Linnavalitsuse maine avalikkuse silmis:**

- väga madal
- üsna madal 2
- rahuldav 8
- hea 3
- väga hea

**XIV Strateegiline juhtimine**

**a) Millised teadmised ja kogemused on ametniku arvates linnavalitsuse töös kõige olulisemad?**

Professionaalsus (2), haritus (3), meeskonnatöö, armastus töö vastu, kogemus, intelligents , loomingulisus

**b) Strateegiline juhtimine Jurmala Linnavalitsuses.**

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mingil määral	Piisaval määral	Jah, täiel määral
--	-------------	----------------	---------------	-----------------	-------------------

101. Oskan sõnastada meie linnavalitsuse missiooni		1	5	5	2
102. Kas meie missioon on teostatav?		2	4	7	
103. Kujutan ette meie linnavalitsust 5 aasta pärast		2	5	6	
104. Meie linnavalitsus on võimeline kõik soovitud tegevused realiseerima, st. meil on olemas tahe, vajalikud inim-, raha-, aja- ja kompetentsuseressursid		1	4	6	2
105. Meie tegevused on selged, arusaadavad ja loogilised			3	8	2
106. Kõik protsessid on kaetud töötajate funktsioonide/rollidega			4	7	2
107. Meil jätkub tööjõudu vajalike ülesannetega toimetulekuks			4	7	2
108. Kõik linnavalitsuse süsteemid toetavad missiooni, visiooni ja strateegia elluviimist?			6	6	1
109. Linnavalitsusel ei ole probleeme uute töötajate leidmisega		2	5	6	
111. Ametnikul on meie linnavalitsuses võimalus edendada oma karjääri		1	8	4	
112. Ma olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate arenguvõimalustega		3	3	7	
113. Vajadusel saan osaleda koolitustel ja arenguprogrammides		2	4	7	
114. Meie linnavalitsuse IT-võimalused rahuldavad minu töiseid vajadusi		3	2	7	1
115. Ma oman vajalikku infot kõigi oma kaastöötajate teadmiste ja oskuste kohta			5	6	2
116. Vajadusel oskan ja saan pöörduda ametialaste probleemidega vastava kolleegi poole			4	2	7
117. Meie linnavalitsuses analüüsitakse peale mõne projekti lõppemist selle tulemusi ja saadud õppetunde			4	6	3

118. meie linnavalitsuses osatakse näha ebaõnnestumisi kui võimalust õppimiseks			6	6	1
---	--	--	---	---	---

**c) Sõnasta linnavalitsuse missioon ja visioon nii, nagu ametnik seda mõistab**

**Meie missioon on:**

ei tea (6), ressursside juhtimine, kindlustada haridus elanikele, kuurorti arendamine, elukeskkonna arendamine, elanikkonna toimetuleku tagamine, kuurorti ja infrastruktuuri arendamine, linna viimine Euroopasse.

**Meie visioon on**

Ei tea (7) , areng ja heaolu rahvale, hea hariduse ja kasvatusesega rahvas, EU liige olla, populaarne suvituskohat turistidele ja kohalikele

**XV Kuvand**

**a) Kolme omadussõnaga kirjeldades on linnavalitsust kolme hetkel?**

seisak ja seaduste puudumine, aeglane menetlus, teadmatus, eesmärkide puudumine, kohmakas, töökas ja tarmukas, loominguline, mitmetahuline, tähelepanelik, avatud, optimistlik,

**b) Missuguste omadussõnadega peaks kirjeldama linnavalitsust ideaalis?**

Avatud ja suhtlev organisatsioon, arenev, tugev, usaldusväärne ja tunnustatud, prestiizhne

**XVI Info vastajate kohta**

119. Vastaja on: 1 - mees 4

2 - naine 9

120. Vastaja vanus on:

1) 18-25 2  
2) 26-39 2  
3) 40-59 8  
4) 60 - ... 1

121. Vastaja on organisatsioonis töötanud?

1) kuni 1 aasta 2  
2) 1-5 aastat 6  
3) 5-10 aastat 3  
4) üle 10 aasta 2

122. Vastaja positsioon Linnavalitsuses:

1 – juht 2  
2 – keskastme juht/ tipp-spetsialist 10  
3 – reateenistuja/ametnik 1

## LISA 4. Vaasa Linnavalitsuse küsitlustulemused

### Vaasa Linnavalitsus 2004

#### I Üldine olukord organisatsioonis

- a) Ametniku poolt järjestatud probleemid ühest kümneni. Kõige olulisem probleemivaldkond tähistatud nr. 1-ga, vähemtähtis kümnega.

	koostatud pingerida
<b>1. Rollid</b> (Kui hästi on rollid määratletud? Kui selged on rolliootused?)	1 2 2 3 3 4 1 9 9 10 10 10 4 4 4 5 5 6 6 6 6 7
<b>2. Tasustamine</b> (Kui õiglane on tasustamine võrreldes teistega)	1 1 1 1 2 2 3 4 4 6 6 7 7 8 8 9 5 5 1 10 10
<b>3. Uuendused</b> (Kas minu ettepanekuid toetatakse ja teostatakse? Kas uued ideed teostatakse?)	2 2 3 4 6 6 7 1 5 5 5 5 9 10 8 8 8 4 9
<b>4. Informatsioon</b> (Kas info on kättesaadav, otstarbekas ja õigeaegne?)	1 2 2 2 3 3 3 3 4 4 5 5 2 7 7 11 11 11 6
<b>5. Koostöö</b> (kas saan abi ja tuge nendelt, kellest olen oma töötulemustes sõltuv?)	1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 3 3 3 3 2 2 5 7 7 9
<b>6. Tehnoloogia</b> (Kas tehnoloogiline tase võimaldab töötada tõhusalt ja efektiivselt?)	1 1 2 2 3 7 8 8 9 9 9 9 8 9 9 10 10 10 11 4 5 11
<b>7. Struktuur</b> (Kas struktuur toetab eesmärkide ja strateegia elluviimist?)	1 2 2 3 3 4 5 7 7 8 8 8 9 9 9 9 10 10 10 10 10 11 7
<b>8. Otsused</b> (Kas otsused tehakse piisavalt kiiresti ja efektiivselt?)	1 1 2 2 2 2 2 2 3 5 5 6 7 4 8 8 5 5 6 4 9 10
<b>9. Kommunikatsioon</b> (Kas teame, kuidas meil läheb ja kuhu me suundume?)	1 1 1 1 1 2 2 3 3 3 4 4 5 5 6 6 6 3 5 7 7
<b>10. Konfliktid</b> (Kas konfliktid olukorrad lahendatakse vestluste teel või nad isiklikustuvad ja politiseeruvad ning nende lahendamine võtab aega)	1 1 2 3 3 8 8 8 7 10 10 9 6 6 6 7 7 7 7 11 11
<b>11. Strateegiline juhtimine</b> (Kas organisatsiooni juhtimine tagab strateegilise edu saavutamise tulevikus?)	1 1 1 1 1 3 2 2 2 2 2 2 3 4 4 4 5 6 6 6

#### b) Kommentaar olukorras organisatsioonis:

**mis on hästi:**

selged eesmärgid ja strateegiad, selged mängureeglid ja ametijuhendid, hea tööandja, töö sujub, tehnoloogia areng organisatsioonis (2), toetatakse uuendusi, ülemused usaldavad alluvaid, tubli ametnikkond, õige delegeerimine, kogemused, hea meeskond ja piisavalt ressursse, tülidest saadakse üle

**mis on halvasti:** ei ole midagi (6), plaanide realiseerimine, koostöö (2), struktuur on selge, kuid mitte parim, ülemused ei tunne oma tööd, **informatsiooni liikumine ametnike tasemel**, linnamajandus, ressursid, ülemused viibivad palju töökohast eemal, juhtimise impulsiivsus, palgatase, kahel juhul vähene kogemus, lisatööd ei tasustata

**mis segab kõige enam tööülesannete täitmist:**

**ajagraafik, informatsioon alati ei liigu**, palju tööd, ei osata teha oma tööd, tülid, tööjaotus, otsuste tegemine, ühise visiooni puudumine, hirm tuleviku ees, strateegiad liiga üldised.

**mis hõlbustab tööülesannete täitmist:** koostöö 5, hea IT ja muu tehnika , otsused, tööplaanid, kolleegide tugi, koolitus, ülesannete delegeerimine, uuendusprojektid ja koostöö.

## II Rollid ja väärtused

a) Hinnang rollide selgusele ...

	Rollijaotus meie süsteemis on väga segane ja korraldamata	Rollid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean sellest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan ka rollijaotusest aru	Tean väga hästi ja saan rollide jaotuse-test täpselt aru
12. Minu roll osakonnas		2	4	10	10
13. Minu roll linnavalitsuses			3	15	8
14. Linnavalitsuse roll linna juhtimises			4	10	11
15. Linnavolikogu roll linna juhtimises			5	9	11

**g) Mis on kolm töötaja kõige hinnatavamat väärtust linnavalitsuse jaoks?**

Infovahetus, tunnustamine, ühtsete eesmärkide nimel tegutsemine(4), kogemus (7), proff, arenguvõime, koostöövõime, mõistmine, hea ettevalmistus, poliitilise olukorra tundmine, ausus, teistega arvestamine, tunnustamine, inimlikkus, avatus, hästi riietuda ja käituda hästi

### III Eesmärgid & plaanid

a) hinnang eesmärgistamisele ja planeerimisprotsessidele oma organisatsioonis...

	Eesmärgid ja planeerimine meie süsteemis on väga segased ja korraldamata	Eesmärgid ja plaanid on minu jaoks väga sageli segased	Osaliselt tean eesmärkidest ja plaanidest, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi ja enamasti saan eesmärkidest ja plaanidest aru	Tean väga hästi ja saan eesmärkidest ja plaanidest täpselt aru
16. Struktuuriüksuse eesmärgid ja plaanid	1	1	3	14	7
17. Linnavalitsuse eesmärgid ja plaanid		4	11	9	2
18. Minu isiklikud plaanid ja eesmärgid linnavalitsuses			4	15	6

#### b) Täiendavad kommentaarid linnavalitsuse tegevuse eesmärgistamisele ja tööprotsesside planeerimisele:

Hea on, et kõik töötajad saavad ülevaate kogu organisatsiooni tegevusest ja eesmärkidest. Eesmärgid on realitlikud ja täidetavad, stateegia ja aastaplaanid toimivad, töö on teinekord planeerimata, tekitab ootamatuid olukordi, plaanid ebamäärased, tööplaan peaks rohkem tegema spetsialistid, rohkem ametniku vastutust

### IV Motivatsioon

a) Hinnang järgmistele väidetele.

NB! Töökollektiivi usaldusisikud ei vasta teatud osale küsimustele!

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
19. Minu sissetulek võimaldab mul normaalset äraelamist	1		3	9	5
20. Saadav palk ja hüvitised vastavad minu tööpanusele	1	2	8	4	5
21. Olen oma töös innustunud, töö pakub mulle rõõmu.		1	4	7	6
22. Mind huvitab minu töö			2	4	13
23. Olen rahul oma töökeskkonna ja – vahenditega		1	1	8	10
24. Ma olen oma meeskonna poolt tunnustatud			3	12	3
25. Pakun oma meeskonnale tuge igal võimalusel				9	9
26. Olen oma tuleviku	1	1	2	8	8

suhtes kindel					
27. Mul on piisav vabadus otsustada oma töö üle			5	5	9
28. Minu töö on prestiižne	1	3	3	8	2
29. Mulle antakse minu töö kohta piisavalt tagasisidet		3	9	5	1

**b) Praegu motiveerib kõige rohkem linnavalitsuses töötama:** huvitav ja vahelduspakkuv töö (7), vaheldusrikas töö (3), sihtrühmadelt saadud tagasiside, tähelepanu keskpunktis olemine, koostöövõimalused, hea sisekliima, võimalus õppida, omapärane töö, töö inimestega, võimalus osaleda protsessides, mis muudavad linna, meeldiv töö, head suhted ülemustega, eluaseme- ja autolaen

**c) Millega linnavalitsus ja ülemused saaksid ametnikku veel paremini töötama motiveerida?** Töötasu tõusuga (3), tähelepanu minu ettepanekute suhtes, **juhtide tagasiside, tunnustus**, ressursside jagamine, tagasiside, toetus (4), informatiivsus, selged mängureeglid, otsustusõiguse delegeerimine alluvatele, minu tööst oleks kasu, rohkem abiteenistujaid, selgemad juhised, oma kabinet-sekretär ja 500 eurot palgatõusu

## V Organisatsiooni muutused ja uuendused

a) Hinnang muutustele ja uuendustele oma organisatsioonis....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
30. Olen rahul linnavalitsuse tänase töökorraldusega	1	3	5	17	
31. Olen rahul linnavalitsuse tänase juhtimisega		5	8	13	
33. Olen rahul, et saan anda oma ideid linnavalitsuse uuendustesse	1	3	4	13	5

**b) Milliseid muutusi ametnik tegelikult oma töökeskkonnas ja organisatsioonis ootab?**

**töökorralduse osas:** ei ole vaja muutusi, suuremaid koosseise, rohkem töötajaid, ressursside suurenemist, tööjaotust vaja muuta, koolitatud lisapersonali, linnamajandusele suuremat tähelepanu, struktuuride parandamist, naiste palka vaja tõsta

**juhtimise osas:** strateegiad selgemaks, juhtimise tugevnemist, rohkem kaasamist otsustamisse, toetust ametnikele, oma ala spetsialistide väärtustamine, ideede väärtustamine, avatust töötajatega, kohvituba välja ehitada



**kodanikule teenuste osutamise osas:** parem kodanike teenindus, e-linnaalitsus, kodanike nõudlikust teenuste suhtes, tagasisidet teenuste osas, kodanikele eitavate vastuste vähendamist, väga hästi toimib

## VI Informatsioon

a) Hinnang informatsiooni mahu ja kvaliteedi kohta organisatsioonis

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
34. Olen rahul tööks vajaliku info hulgaga		2	10	12	1
35. Olen rahul minuni jõudva info selgusega		5	6	14	
36. olen rahul, sest info jõuab minuni õigeaegselt		2	13	9	1
37. olen rahul linnavalitsuse mitteametliku info jõudmisega minuni	3	3	8	10	1

**a) Ettepanekud informatsiooni ja selle liikumise osas:** internetilehekülj mõlemas riigikeeles, rohkem informatsiooni intranetti. Tasakaalustatud infojagamist kõigi osakondade vahel, rohkem taustinfot ja informatsiooni väärtustamine, juhid rohkem vastutama

## VII Koostöö

a) Ametniku hinnang koostööle:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sagely
38. Olen harjunud tööd tegema meeskonnas, aitan teisi ja teised aitavad mind		2	2	12	9
39. Olen oma tööloigis üksinda ja kelleltki ei ole abi loota	1	10	4	10	1
40. Meie osakonnas arutatakse tööalaseid asju alati kollektiivselt	1	1	3	11	11
41. Töö on minu jaoks vaid ülevaalt tulevate käskude täitmine	2	18	3	2	1
42. Ma saan teistest osakondadest vajadusel probleemideta oma tööks vajalikku teavet ja abi		2	4	13	7

**b) Ettepanekud ja kommentaarid koostöö kohta on järgmised**

juhud vastutavad töötajate motiveerimise eest ja see tagab parema koostöö, koostöövõimalused ja arutelud peaks toimuma ka madalamal tasemel kui juhtkond, volikoguga koostöö peab

paranema, poliitiline juhtimine peab vähenema ja ühisprojektide arv kasvama, ülemuste alluvate koostöö peab paranema, linnapea vastuvõtu aeg peab olema pikem

**b) Millised on linnavalitsuse olulisemad partnerid ja sihtgrupid igapäevatöös?**

Elanikkond ja teised asutused (6), elanikkond (7), ettevõtted, teised vallad, allhangete tegijad, seltsid ja kodanikeühendused, maaomanikud

## VIII Tehnoloogia

a) Tehnoloogia olukord linnavalitsuses on:

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
43. Olemasolev tehnoloogia võimaldab teostada meie strateegilisi eesmärke		1	5	11	7
44. Olemasolev tehnoloogia on kaasaegne ja töökindel	1	1	1	15	7
45. Olen rahul minu käsutuses olevate erinevate aparatuuridega (telefonid, printerid, faksid jne)		4	1	10	10
46. Olen rahul meie infotehnoloogiliste vahenditega (arvutid, programmid, süsteemid jne)	1		1	12	11
47. Olen rahul sellega, kuidas meil on korraldatud infotehnoloogiline tugi töötajatele	1		3	12	10
48. Olen rahul nende oskustega, mis mul tehnoloogia kasutamise vallas on	1	3	5	12	4

**b) Millised tehnoloogilised probleemid on ametniku töökohal kõige sagedasemad ja kõige igapäevasemad? Millele oodatakse lahendusi juba pikka aega?**

Arvutikasutamise oskuste parandamine, probleeme ei ole (3), paremad IT-teenused kodanikele, volikogu liikmetel pole mingeid tehnilisi vahendeid, vaid taksofon volikogu saali ukse kõrval; mahukate infohulkade haldamine

## IX Struktuur

a) Hinnang linnavalitsuse struktuurile

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sagely
49. Praegune struktuur toetab organisatsiooni tööd ja põhieesmärgi		3	8	13	2

saavutamist					
50. Praegune struktuur toetab muutuste elluviimist	3	4	7	12	
51. Praegune struktuur on loogiline, lihtne ja arusaadav	2		4	20	
52. Praegune struktuur soodustab omavahelist suhtlemist ja infovahetust	2	3	11	9	1
53. Praegune struktuur soodustab efektiivset juhtimist ja otsustamisprotsessi	1	3	13	9	

**b) Ettepanekud linnavalitsuse struktuuri muutmiseks:**

muutused toetavad arengut, linnavalitsuse osakondadejaotus, praegune struktuur on hea, erakorralised valimised teha

**X Otsused**

a) Hinnang otsustamisprotsessile Vaasa Linnavalitsuses:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
54. Otsused tehakse kiiresti ja efektiivselt		2	12	10	1
55. Otsused jäävad ainult paberile ja nende täitmist ei jälgita	2	7	9	5	1
56. Spetsialiste kaasatakse otsustusprotsessidesse			11	5	2
57. Juhtide poolt vastuvõetud otsused on reaalsest töötegemisest kauged		3	14	3	3
58. Minu vahetu ülemuse otsused kergendavad minu tööd			12	11	2
59. Otsused jõuavad minuni õigeaegselt		2	6	17	
60. Vastuvõetud LV otsused on mulle arusaadavad			5	17	2
61. Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel			5	14	4
62. Otsuseid tehakse objektiivse info põhjal ja need on asjakohased	1	1	6	15	1
63. Linnaelu korraldavad otused on adekvaatsed ja täidavad oma ülesannet		2	9	11	2

**b) Kommentaarid otsustamise kohta Vaasa Linnavalitsuses**

teinekord on otsuste elluviimine liiga aeglane, otsuste projektid on tihti toored, otsustajad kaasavad vähe spetsialiste, üritavad ise lahendusi leida

## ***XI Kommunikatsioon***

a) Kommunikatsioonivahendite kasutamine

Alljärgnevalt on loetletud võimalikud kanalid, mille vahendusel vajalikku informatsiooni saadakse. Tabelis on märgitud, **kui sageli ametnik järgnevatest kanalitest tööalast informatsiooni saab.**

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sagely
64. Isiklik (näost-näku) suhtlemine töö ajal			6	16	3
65. Telefon			6	13	7
66. Käskkirjad		1	7	11	3
67. Intranet – Outlook	2		4	11	9
68. e-kirjad	1	1		6	18
69. Koolitus	2	2	16	5	1
70. Koosolek			12	13	1
71. Arupärimine		3	12	9	3
72. Ametlikud dokumendid		3	12	5	8
73. Infomaterjalid		1	14	8	3
74. Ajakirjandus		2	7	5	11
75. Kuulujutud		5	16	1	4
76. Ühised üritused		3	17	5	1

b) Pingerida teguritest, mis häirivad omavahelist suhtlemist (number ühena märgitud kõige rohkem häiriv tegur jne)

	Pingerida olukordadest, mille tõttu ei jõua ametnikuni organisatsioonis töötamiseks olulised sõnumid
77. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine (osakonna) struktuuriüksuse sees	1 1 1 2 2 4 4 5 6 6 8 8 7 7 7 3 1 2 3
78. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine organisatsioonis tervikuna	1 1 1 1 2 2 2 4 6 7 7 7 7 4 4 3 4 4 4 9 2
79. Ebamääraselt antud käsud ja juhised, millest täpselt aru ei saa	1 3 4 4 5 5 5 5 1 1 1 5 7 8 8 1 10 1
80. Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks	1 3 3 4 4 5 6 7 7 8 8 6 2 8 8 3 3 2 7
81. Ülemused ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1 1 2 2 2 3 3 3 4 4 4 2 5 1 1 2 6 6 7
82. Kaastöötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1 1 2 4 4 4 5 5 5 3 6 6 2 2 7 8 2
83. Puudulik teadmine üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest	1 1 2 2 3 3 3 4 4 3 3 7 8 8 2 3 4 4 2 8
84. Struktuur ja tööjaotus ebaselged, pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada	1 1 2 2 3 3 4 4 5 4 6 6 6 5 5 5 4 1 3

b) Kas ametnik on enda arvates piisavalt informeeritud linnavalitsuse toimuvast?

1. Üldse mitte	2. Väga harva	3. Mõnikord	4. Sageli	5. Jah, täiel määral
1	1	4	16	5

## XII Organisatsiooni kliima (konfliktid, usaldus, suhted)

a) Hinnang linnavalitsuse mikrokliimale:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
85. Ma usaldan oma kaastöötajaid		1	2	21	1
86. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi		1	5	19	
87. Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind	1		2	15	6
88. Ma usaldan oma otsest ülemust		4	3	15	3
89. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme			6	7	11
90. Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest		6	8	5	5
91. Ma usaldan organisatsiooni tippjuhtkonda		3	6	12	1
92. Tippjuhtkond on töötajatega suheldes avatud		5	10	7	
93. Probleemseid olukordi lahendatakse rahumeelse vestluse teel	1	1	8	12	
94. Konfliktid meie kollektiivis personaliseeritakse ja politiseeritakse	5	8	4	4	1
95. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis õiglaselt		2	15	5	
96. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis kiiresti	1	4	17		
97. Tunnetan ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1		2	13	6
98. suhtlen oma kollegidega ka väljaspool ametlikku tööaega		4	6	9	2

**b) Millised on mitteformaalsed rituaalid ja milliseid traditsioone Vaasa Linnavalitsuses tähistatakse?**

Suvepäevad, spordiüritused, jõulupidu, ühised väljasõidud ja sügisesed marjakorjamised, sünnipäevad, ühised teatrikülastused

**c) Kommentaarid linnavalitsuse mikrokliimale:**

hea, keskendutakse vaid oma tööle, ei elata kaasa teistele, väga halb, ülemuste ja alluvate vahel on selge piir, seljataga räägitakse taga (konkurents), ebakindel õhkkond, allastutusi on palju ja kõik ei saa kokku

**XIII Linnavalitsuse maine**

**99. Ametnike arvates on Vaasa Linnavalitsuses töötamine:**

- 16) väga prestiihikas 4
- 17) küllaltki prestiihikas 19
- 18) küllaltki ebaprestiihikas 4
- 19) täiesti ebaprestiihikas
- 20) ei tea, ei oska öelda

**100. Ametnike arvates on Vaasa Linnavalitsuse maine avalikkuse silmis:**

- 11) väga madal
- 12) üsna madal 4
- 13) rahuldav 5
- 14) hea 18
- 15) väga hea

**XIV Strateegiline juhtimine**

**a) Millised teadmised ja kogemused on linnavalitsuse töös kõige olulisemad?**

Professionaalsus (6), kogemus (4), seaduste tundmine, koostöö (2), adekvaatsus, paindlikkus, asjatundlikkus

**b) Hinnang strateegilisele juhtimisele Vaasa Linnavalitsuses.**

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mingil määral	Piisaval määral	Jah, täiel määral
101. Oskan sõnastada meie linnavalitsuse missiooni	5	4	6	7	2
102. Kas meie missioon on teostatav?		2	11	6	
103. Kujutan ette meie linnavalitsust 5 aasta pärast	5	6	7	6	
104. Meie linnavalitsus on võimeline kõik soovitud tegevused realiseerima, st. meil on olemas tahe,	4	3	11	5	1

vajalikud inim-, raha-, aja- ja kompetentsuseressursid					
105. Meie tegevused on selged, arusaadavad ja loogilised	1	5	8	9	1
106. Kõik protsessid on kaetud töötajate funktsioonide/rollidega	1	5	14	3	1
107. Meil jätkub tööjõudu vajalike ülesannetega toimetulekuks	1	1	12	7	2
108. Kõik linnavalitsuse süsteemid toetavad missiooni, visiooni ja strateegia elluviimist?		4	8	7	1
109. Linnavalitsusel ei ole probleeme uute töötajate leidmisega	3		10	6	4
111. Ametnikul on meie linnavalitsuses võimalus edendada oma karjääri	1	4	8	7	1
112. Ma olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate arenguvõimalustega	4	1	10	6	
113. Vajadusel saan osaleda koolitustel ja arenguprogrammides		4	3	7	5
114. Meie linnavalitsuse IT-võimalused rahuldavad minu töiseid vajadusi	1		3	14	3
115. Ma oman vajalikku infot kõigi oma kaastöötajate teadmiste ja oskuste kohta	2	1	3	12	2
116. Vajadusel oskan ja saan pöörduda ametialaste probleemidega vastava kolleegi poole		1	2	17	2
117. Meie linnavalitsuses analüüsitakse peale mõne projekti lõppemist selle tulemusi ja saadud õppetunde	4	2	15	2	
118. meie linnavalitsuses osatakse näha ebaõnnestumisi kui võimalust õppimiseks	2	5	9	6	1

**b) Ametnike poolt sõnastatud linnavalitsuse missioon ja visioon nii, nagu nemad seda mõistavad:**

**Meie missioon on:**

ei tea (11), linnaelanike heaolu tagamine (9), täpselt ei ole kusagil dokumendis määratletud, arendada Parem Vaasa elamiseks ja töötamiseks, vastutab Vaasa arengu eest, Vaasa 2015, VAASA 2030

**Meie visioon on:**

Ei tea (9) , Vaasa 2015 arengukava realiseerimine (9), korraldab linnaelu kiiresti ja hästi, piirkonna tõmbekeskus, töö vaasalaste heaks ja linna arenguks

## **XV Kuvand**

**a) kolme omadussõnaga linnavalitsuse kirjeldus hetkel on:**

Kiire, **paindlik**, põhimõtteline, töökas, poliitiline, vastutusvõimeline, **mitmetahuline**, õpetav, eristunud, vastusvõimetu, asjatundlik, edasipürgiv, toimiv, sõbralik, nooruslik, aeglane, segane, tusane, huvitav, kodanikukeskne, otsiv, vastuoluline ja ebaloogiline, dünaamiline, vanaaegne

**Missuguste omadussõnadega peaks linnavalitsust kirjeldama ideaalis?** Vastutulelik, tasakaalus, paindlik, majanduslik, teadlik, aktiivne, **koostöötahteline 4**, avatud, teisi arvestav, elanikkonna huvisid arvestav, paindlik, sõbralik, nooruslik, õiglane, majanduslikult heal järjel, selge loogiline.

## **XVI Info vastajate kohta**

119. **Vastaja on :** 1 - mees 15

2 - naine 12

120. **Vastaja vanus on:**

1) 18-25

2) 26-39 4

3) 40-59 20

4) 60 - ... 3

121. **Vastaja on organisatsioonis töötanud?**

1) kuni 1 aasta

2) 1-5 aastat 4

3) 5-10 aastat 8

4) üle 10 aasta 12

122. **Vastaja positsioon Linnavalitsuses:**

1 – juht 3

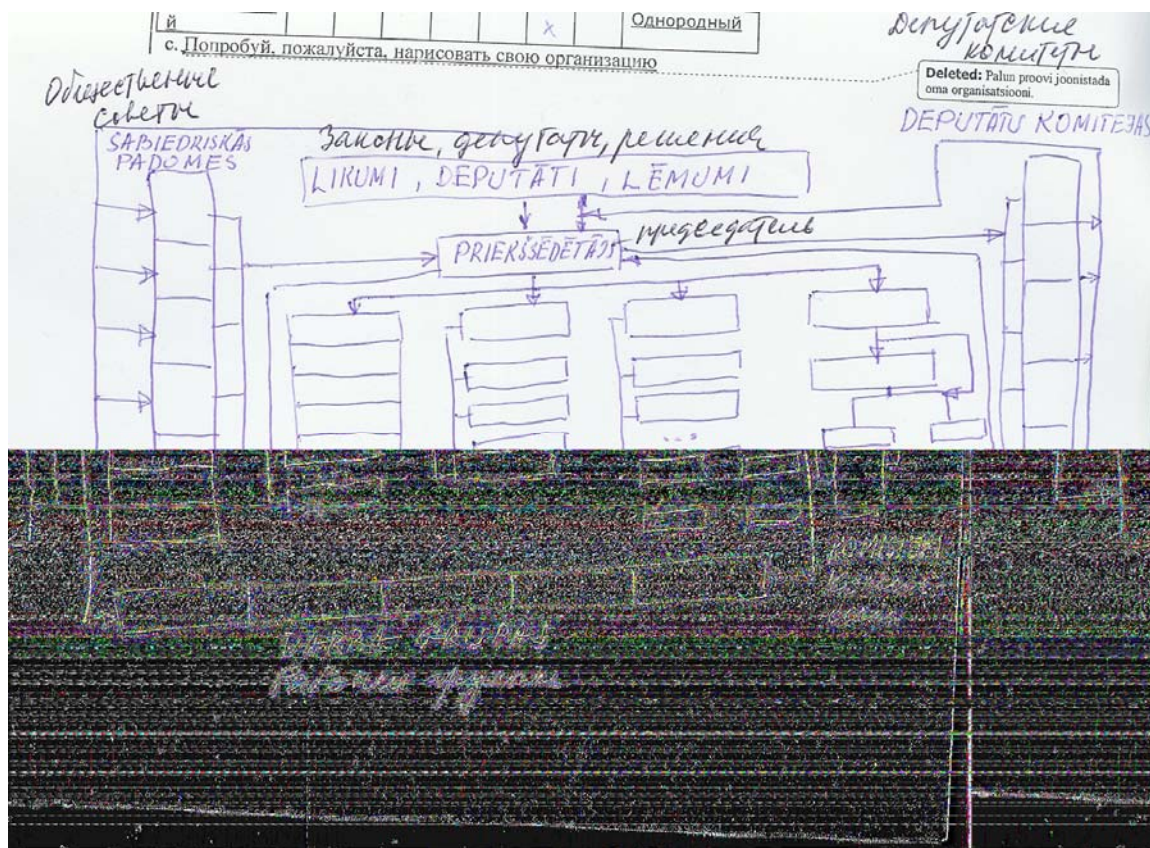
2 – keskastme juht/ tipp-spetsialist 9

3 – reateenistuja/ametnik 10

4 – komisjoni /volikogu liige 3

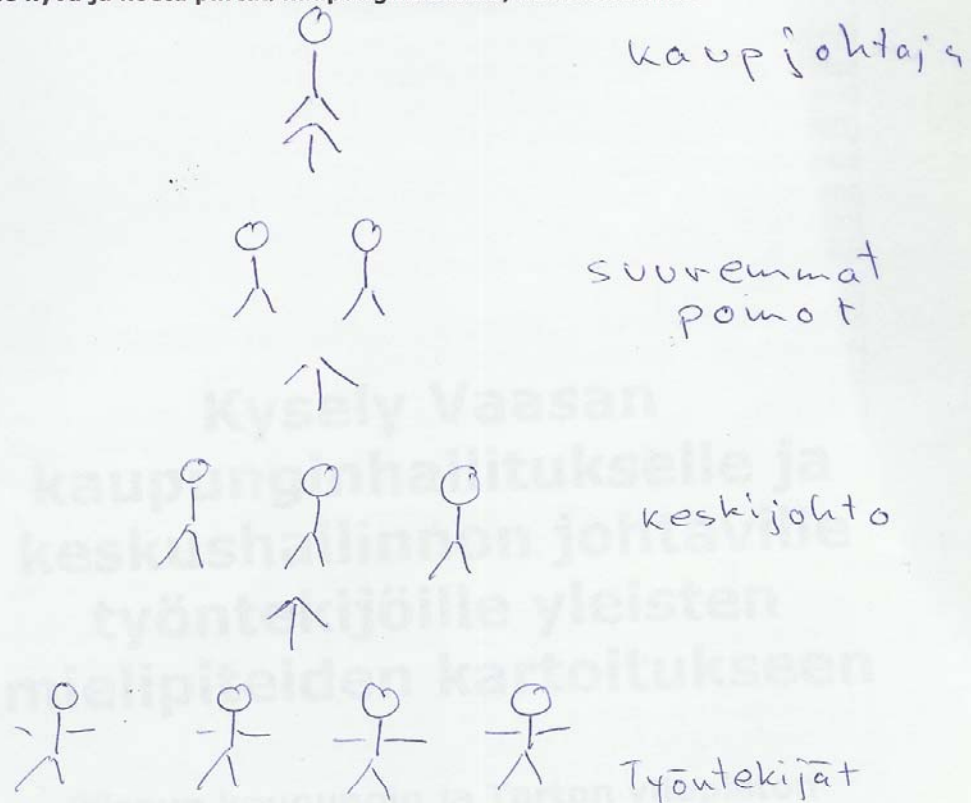


## LISA 5. Jurmala ametniku joonis oma organisatsiooni



**Lisa 6. Vaasa ametrniku joonis oma organisatsioonist**

c. Ole hyvä ja koeta piirtää kaupunginhallitus/keskushallinto.



**XVI Vastaajista**

119. Olet: 1 - mies  
2 - nainen

120. Ikä: 1) 18-25  
2) 26-39  
3) 40-59  
4) 60 - ...

121. Olet ollut luottamustehtävässä/organisaatiossasi töissä

1) alle 1 vuosi  
2) 1-5 vuotta  
3) 5-10 vuotta  
4) yli 10 vuotta

**Lisa 7. Vaasa ametrniku joonis oma organisatisoonist**

c. Ole hyvä ja koeta piirtää kaupunginhallitus/keskushallinto.



**XVI Vastaajista**

119. Olet: ☒ 1) mies  
          ☐ 2) - nainen

120. Ikä:   1) 18-25  
              2) 26-39  
              ☒ 3) 40-59  
              4) 60 - ...

121. Olet ollut luottamustehtävässä/organisaatiossasi töissä

              1) alle 1 vuosi  
              ☒ 2) 1-5 vuotta

**Lisa 8. Vaasa ametniku joonis oma organisatsioonist**

